



Vipps, så var det en plattform

En kvalitativ studie av utviklingen til en digital plattform i finanssektoren i Norge

Mari-Gunn Skomedal og Sigurd A. Bjornes Kvinlaug

Veileder: Bendik Bygstad

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Strategi og ledelse

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

Digitale plattformer forandrer verden, og snur opp ned på bransje etter bransje. I det siste har vi sett at digitale plattformbedrifter også har begynt å utfordre finanssektoren. Vi vil trolig også se flere digitale plattformer etablere seg her som følge av innføringen av det nye betalingsdirektivet PSD2 i Europa. Bankene er derfor nødt til å endre seg raskere enn før for å beholde kundekontakten. Dette har blant annet ført til at flere banker i Norge har lansert egne mobilbetalingstjenester som et forsøk på å møte kundene på nye måter. Mobilbetalingstjenesten som oppnådde størst suksess i Norge er DNBs Vipps.

I denne utredningen har vi gjennomført en casestudie av mobilbetalingstjenesten Vipps for å analysere denne digitale betalingsplattformens utvikling. Til tross for at det finnes mye forskningslitteratur om hvilke faktorer som er viktige i en digital plattforms utvikling, finner vi lite forskning som plasserer disse faktorene i et tidsløp. Ved å kombinere faktorer som plattformlitteraturen trekker frem som viktige med det som viste seg å være viktig i utviklingen til Vipps, har vi laget en trinnvis prosessmodell. I denne modellen presenteres sentrale faktorer som lansering, inntjening, åpenhet, konkurranse og arkitektur, men også det mer særegne trekket for den finansielle sektoren: samarbeid. Denne prosessmodellen har vi kommet frem til ved å kombinere forskningslitteratur om plattformer, dybdeintervjuer av eksperter, og sekundærkilder i form av artikler og rapporter fra Internett.

Forord

Denne masterutredningen inngår i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse. Studien ble påbegynt januar 2018 og avsluttet i juni samme år. Det har vært en utfordrende, interessant og lærerik prosess som har gitt oss en dyp forståelse av fagfeltet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Bendik Bygstad for hans gode råd og innspill, samt interessante diskusjoner om digitale plattformer. Hans veiledning har vært viktig for denne oppgaven. Vi vil også takke våre intervjuobjekter Knut Anders Wangen, Lars Thorstensen, Lucas Weldeghebriel, Torvald Kvamme, Geir Øiestad, Sebastian Cypek, Cathrine Ødegaard, Jørgen Duley og Tor W. Andreassen, som var essensielle for denne masterutredningen. Vi er svært takknemlige for at de var villige til å stille opp til intervju. Deres bidrag har tilført oppgaven mange interessante momenter.

Vi håper utredningen viser seg å være interessant lesing og at den kan bidra med innsikt i et nytt og spennende fagområde.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 14. juni 2018

Sigurd Andreas Bjornes Kvinlaug

Mari-Gunn Skomedal

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON.....	6
2. LITTERATUR.....	8
2.1 PLATTFORMER.....	9
2.1.1 <i>Nettverkseffekter</i>	9
2.1.2 <i>Økosystem</i>	10
2.2 LANSERING	11
2.3 INNTJENING	13
2.4 SAMARBEID.....	14
2.5 ÅPENHET.....	14
2.5.1 <i>Styring og kontroll</i>	16
2.6 ARKITEKTUR	17
2.7 KONKURRANSE	19
2.8 OPPSUMMERING	20
3. METODE	22
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMINGEN.....	22
3.1.1 <i>Metode for datainnsamling</i>	23
3.2 UTFØRELSE AV UNDERSØKELSEN.....	24
3.2.1 <i>Intervjuforberedelser</i>	24
3.2.2 <i>Datakilder</i>	25
3.2.3 <i>Intervjuutførelse</i>	26
3.2.4 <i>Dataanalyse</i>	28
4. FUNN.....	31
4.1 LANSERINGEN	31
4.1.1 <i>Mobilbetalingsmarkedet i Norge</i>	31
4.1.2 <i>Aktørene</i>	33
4.1.3 <i>Resultatet</i>	35
4.1.4 <i>Deloppsummering</i>	37
4.2 INNTJENING	37
4.2.1 <i>Oppstarten</i>	38
4.2.2 <i>Nye produkter</i>	38
4.2.3 <i>Redusere kostnader</i>	40
4.2.4 <i>Øke brukermassen</i>	41
4.2.5 <i>Deloppsummering</i>	41
4.3 SAMARBEID.....	41

4.3.1	<i>Om PSD2</i>	42
4.3.2	<i>Samarbeid med bankene</i>	42
4.3.3	<i>Vipps som eget selskap</i>	46
4.3.4	<i>Andre samarbeid</i>	47
4.3.5	<i>Deloppssummering</i>	48
4.4	ÅPENHET.....	49
4.4.1	<i>Åpenhet for eksterne aktører</i>	49
4.4.2	<i>Deloppssummering</i>	51
4.5	ARKITEKTUR.....	51
4.5.1	<i>Arkitekturen til Vipps</i>	51
4.5.2	<i>Deloppssummering</i>	53
4.6	KONKURRANSE.....	53
4.6.1	<i>PSD2 endrer konkurransen</i>	53
4.6.2	<i>Interesse for betalingsmarkedet</i>	54
4.6.3	<i>Internasjonale aktørers muligheter i Norge</i>	55
4.6.4	<i>Deloppssummering</i>	57
4.7	HOVEDFUNN	57
5.	DISKUSJON	59
5.1	LANSERING	61
5.1.1	<i>Lanseringsstrategier</i>	61
5.1.2	<i>Oppnåelse av kritisk masse</i>	63
5.2	INNTJENING.....	64
	DELKONKLUSJON: HVORDAN VIPPS VANT	64
5.3	SAMARBEID.....	65
5.4	ÅPENHET.....	66
5.4.1	<i>Utfall av åpenhet</i>	67
5.4.2	<i>Muligheter for åpenhet</i>	68
5.5	ARKITEKTUR.....	69
5.6	KONKURRANSE.....	70
5.6.1	<i>Multihoming</i>	70
5.6.2	<i>Absorbering</i>	71
5.6.3	<i>Konkurranseselementer</i>	72
	DELKONKLUSJON: UTVIKLINGEN VIDERE.....	73
5.7	PROSESSMODELLENS REKKEVIDDE	74
6.	KONKLUSJON	76
	LITTERATURLISTE	79
	APPENDIKS	88

1. Introduksjon

Digitale plattformer etableres i stadig flere bransjer og snur opp ned på konkurransesituasjonen. Våren 2017 var fem av de seks høyest verdsatte selskapene i verden plattformbedrifter (Consultancy.uk, 2017). Slike bedrifter utfordrer allerede hotellbransjen, taxibransjen og butikkbransjen, men i de senere årene har vi sett at også finanssektoren blir utfordret av slike digitale plattformer (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Dette fører til at banknæringen er nødt til å endre seg raskere enn før, tenke nytt og omstille seg hurtigere enn hva de er vant med. Denne endringsprosessen er allerede i gang, der bankene nå er gått sammen i selskapet Vipps for å stå imot de internasjonale teknologiselskapene som snart vil gjøre sitt inntog i Norge. Da DNB lanserte Vipps sommeren 2015 revolusjonerte det mobilbetalingsmarkedet og har blitt en suksesshistorie. Ti dager etter lansering hadde 100 000 brukere lastet ned appen, og innen årsskiftet var brukertallet én million (DNB, u.å.a; Dalsbø, 2017a).

I de senere årene har forskning på digitale plattformer eskalert. Fenomenet endrer seg stadig, noe som også fører til at litteraturen ofte må oppdateres og eldre litteratur raskt blir utdatert. Det finnes i dag mye forskning innen digitale plattformer. Likevel savner vi oppdatert forskning på utviklingsstadiene en slik plattform går gjennom. Vi ønsker å undersøke en plattforms utvikling ved å se på finanssektoren i Norge. Dette fordi denne sektoren i disse dager forbereder seg på endringer i konkurransesituasjonen grunnet PSD2, som gjør at utvikling av plattformer blir stadig mer aktuelt også i denne sektoren.

PSD2 er et nytt betalingsdirektiv som ble innført i Europa i begynnelsen av 2018. Dette direktivet åpner opp for at eksterne aktører kan få tilgang på forbrukernes kontoinformasjon fra banken dersom de har fått tillatelse til dette av forbrukeren. Dette legger til rette for et nytt konkurranselandskap i mobilbetalingsmarkedet. Grunnet digitale plattformers og mobilbetalingsmarkedets dagsaktualitet ønsker vi å undersøke utviklingen Vipps har hatt, for å se om denne utviklingen er noe andre plattformer kan dra lærdom av. Ved å kombinere forskningslitteratur om digitale plattformer med en casestudie av Vipps, ønsker vi å være i stand til å plassere avgjørende faktorer inn i en trinnvis prosessmodell. Ved å tidfeste faktorene vil vi dermed tilføre plattformlitteraturen noe som det finnes lite oppdatert

forskning på. Vi ønsker å finne ut hva andre kan lære av Vipps sin suksesshistorie, hvilket leder oss til forskningsspørsmålet:

Hva kan andre digitale plattformer lære av utviklingen til Vipps?

Vi søker å besvare forskningsspørsmålet vårt ved å foreta en casestudie av Vipps for å finne ut hvilke faktorer som har vært, og videre vil være, viktig i deres utvikling. Studien gjøres ved å avholde ekspertintervjuer samt supplere disse funnene med artikler og rapporter fra Internett. Formålet med denne oppgaven er å øke fagpersoners, konsumenters og andre plattformbedrifters forståelse av digitale plattformer og hvordan de utvikler seg i markedet.

Denne utredningen innledes med å presentere relevant forskningslitteratur om digitale plattformer i kapittel 2. Deretter vil vi i kapittel 3 forklare hva slags forskningsmetode vi har benyttet. I kapittel 4 blir våre funn presentert, før disse i kapittel 5 diskuteres og ses i sammenheng med forskningslitteraturen. I kapittel 6 vil vi svare på forskningsspørsmålet vårt.

Vi ser i denne oppgaven bort fra Vipps i internasjonal¹ sammenheng og på bedrift-til-bedrift-markedet, ettersom det på disse områdene foreløpig har skjedd lite.

¹ Ledelsen i Vipps har annonsert at de ønsker å gå internasjonalt i løpet av 2018 (Christensen & NTB, 2018).

2. Litteratur

I litteraturen om digitale plattformer ser vi at spesielt to nøkkelementer vektlegges av flere forskere. Disse er nettverkseffekter og økosystemet som eksisterer rundt en plattform. Blant andre Evans & Gawer (2016), Kranz & Picot (2016) og Suarez & Cusumano (2009) skriver at et av de mest sentrale elementene ved en plattform er dens nettverkseffekter, og at disse er avgjørende for en plattforms suksess. Parker et al. (2016, s. 33) skriver «I en verden av nettverkseffekter er økosystemer av brukere den nye kilden til konkurransefortrinn og markedsdominans». Isckia & Lescop (2015) mener økosystemet er minst like viktig som plattformen i seg selv. En forklaring av disse begrepene vil komme senere i kapittelet.

I plattformlitteraturen redegjøres det for flere faktorer som påvirker de to nøkkelementene. I denne oppgaven velger vi å fokusere på fem faktorer som omtales spesielt mye i litteraturen, og som anses som relevante for å besvare vårt forskningsspørsmål. Disse faktorene er: lansering, inntjening, åpenhet, arkitektur og konkurranse. I tillegg vil vi omtale en sjette faktor som er spesielt relevant for forskningen vi utfører i denne studien: samarbeid. I plattformlitteraturen fokuseres det ikke like mye på denne faktoren som de fem andre.

Litteraturkapittelet innledes med definisjoner av plattformer og hvilke typer plattformer denne oppgaven tar utgangspunkt i. Deretter forklares de to nøkkelementene ved plattformer: nettverkseffekter og økosystemet. For å bygge et økosystem og oppnå nettverkseffekter er lanseringsstrategien viktig, og dette er derfor tema i delkapittel 2.2. For å kapitalisere på nettverkseffektene som skapes er det viktig at plattformen har en prismodell tilpasset sitt økosystem, hvilket er grunnen til at delkapittel 2.3 handler om inntjening. Delkapittel 2.4 redegjør for ulike samarbeidsstrategier som kan brukes for å utnytte plattformens økosystem. Et annet alternativ for å utnytte økosystemet knytter seg til å gjøre plattformen mer åpen for eksterne aktører. Dette redegjøres for i delkapittel 2.5. Delkapittel 2.6 forklarer sentrale elementer ved en plattforms arkitektur, og hvordan denne kan utformes. Konkurranse anses som en viktig faktor for plattformer ettersom flere aktører kjemper om å få kontroll over det samme økosystemet. I delkapittel 2.8 vil derfor forskningslitteratur knyttet til konkurranse presenteres.

2.1 Plattformer

Det finnes mange typer digitale plattformer, og definisjonen avhenger derfor av hva slags type plattform det er snakk om. I denne oppgaven ønsker vi å fokusere på digitale tosidige plattformer. Det at plattformer er digitale vil si at de fanger, omformer og kapitaliserer på data over Internett (Evans & Gawer, 2016). En tosidig plattform defineres av at den henvender seg til minst to klart forskjellige brukergrupper i markedet, for eksempel konsumenter og produsenter (Parker et al., 2016). Tiwana (2014) skriver at en plattform må være tosidig for å kunne regnes som en plattform. Vi benytter også kravet om tosidighet i denne oppgaven. I tosidige markeder vil faktorer som prismodell, lanseringsstrategi og økosystem kreve andre valg enn ved ensidige markeder.

Ettersom utviklingen av nye typer plattformer skjer raskt er det naturlig at man også ser en utvikling i litteraturen og i begrepsbruken. Annabelle Gawer har for eksempel i de senere årene gått over til å benytte begrepene innovasjons- og transaksjonsplattformer for bedre å skille mellom ulike plattformer. I denne oppgaven benytter også vi disse begrepene for å skille mellom plattformtypene.

Transaksjonsplattformer «tilrettelegger for transaksjoner mellom forskjellige typer individer og organisasjoner som ellers vil ha problemer med å finne hverandre» (Evans & Gawer, 2016, s. 5). *Innovasjonsplattformer* «består av teknologiske byggeklosser som brukes som et fundament som et stort antall av innovatører kan utvikle komplementære tjenester eller produkter oppå» (Evans & Gawer, 2016, s. 6). Hovedforskjellen mellom plattformene handler om hvorvidt eksterne aktører har mulighet til å innovere på plattformen eller ikke. En kombinasjon av disse to plattformene kalles en integrert plattform. Disse kobler brukere sammen, samtidig som de lar eksterne aktører innovere på plattformen (Evans & Gawer, 2016). Se appendiks 1 for definisjoner av flere typer plattformer.

2.1.1 Nettverkseffekter

Nettverkseffekter knytter seg til innvirkningen nye brukere av plattformen har på allerede eksisterende brukere av plattformen (Parker, et al., 2016; Tiwana, 2014; Kranz & Picot, 2016). Det finnes direkte og indirekte nettverkseffekter, og disse kan være positive eller negative. Direkte nettverkseffekter oppstår når en ny bruker av plattformen påvirker verdien til de andre deltakerne på den samme siden av markedet (Tiwana, 2014; Parker et al., 2016; Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006; Evans & Gawer, 2016). Tiwana (2014) trekker

frem veinettet som et eksempel på en negativ direkte nettverkseffekt. Jo flere biler på veien, desto tregere går trafikken, noe som påvirker alle trafikantene negativt. Parker et. al. (2016) bruker telefonen som et eksempel på en positiv direkte nettverkseffekt. Jo flere som har telefon, desto flere kan man ringe til.

Indirekte nettverkseffekter er nettverkseffekter som går på tvers av markedet. Disse oppstår når nye brukere av plattformen på den ene siden av markedet påvirker verdien til brukerne på den andre siden av markedet (Tiwana, 2014). Parker et al. (2016) bruker Visa som eksempel på en positiv indirekte nettverkseffekt. Jo flere butikker som tilbyr betaling med Visakort, desto bedre er det for konsumenter som har Visakort, og motsatt. Indirekte nettverkseffekter er viktige for plattformen ettersom de kan føre til selvforsterkende vekst og et sterkere konkurransefortrinn (Tiwana, 2014). Det er viktig at en plattform behersker alle de fire typene nettverkseffekter (Parker et al., 2016). Nettverkseffektene illustreres i appendiks 3.

Positive nettverkseffekter bidrar til at plattformen kan vokse hurtig. Nettverkseffektene trer likevel ikke i kraft før plattformen har fått et visst antall brukere. Når plattformen har oppnådd en stor nok brukerbase til at nettverkseffektene begynner å virke, har plattformen nådd kritisk masse, eller tippingunktet. Når plattformen når dette punktet vil den oppleve selvforsterkende vekst. Det er essensielt for plattformer å nå dette punktet og er en av de største utfordringene en plattformbedrift står overfor (Tiwana, 2014). Nettverkseffekter er så viktig at plattformbedrifter ofte vil bruke penger for å tiltrekke seg brukere på den ene siden av markedet (Parker et al., 2016).

For å bli en fullverdig plattform holder det ikke at kun de direkte nettverkseffektene er til stede, det må også finnes indirekte nettverkseffekter (Tiwana, 2014). For at de indirekte nettverkseffektene skal virke må man nå kritisk masse av brukere på begge sider av plattformen (Evans, 2009). Indirekte nettverkseffekter er viktig blant annet fordi det unike økosystemet som skapes hindrer muligheten for konkurrerende bedrifter å imitere plattformen. De indirekte nettverkseffektene fremmer også en selvforsterkende vekst på de to sidene (Tiwana, 2014).

2.1.2 Økosystem

Tradisjonelle produkter stammer fra verdikjeder som inkluderer aktører tilknyttet alt fra produksjon til salg, og dette er en viktig del av bedriftenes verdiskaping. Plattformer på sin

side har en langt større, mer kompleks og flytende sammensetning av aktører som inngår i plattformens økosystem.

Det finnes mange tolkninger og definisjoner av hva et økosystem er ut i fra hvilken litteratur man leser (Nischak, Hanelt & Kolbe, 2017). Begrepet stammer fra biologien der det forklarer et økologisk samfunn i naturen, stort eller lite, der organismene lever i samspill (Semb-Johansson, 2017). Det blir også brukt i sammenheng med digitale plattformer, der hver aktør er en del av et større system av aktører som i kombinasjon skaper verdi. Et digitalt forretningsøkosystem kan defineres som en fleksibel kombinasjon av heterogene aktører som både konkurrerer og samarbeider ved å dele på et grunnleggende sett av digitale og ikke-digitale ressurser. Aktørene er drevet av oppfatningen om at ved å engasjere seg i felles verdiskapning vil det øke ens egen sjanse for overlevelse og vekst (Nischak et al., 2017). Denne utredningen benytter denne definisjonen av økosystemer, da den anses å innbefatte viktige elementer ved et økosystem og kan generaliseres til å gjelde flere typer forretningsøkosystem.

Økosystemet til en plattform er en av dens viktigste ressurser, og er med på å avgjøre hvorvidt plattformen blir vellykket og overlever. «Konkurransen handler om hvem som har den beste plattformstrategien og det beste økosystemet for å støtte denne» (Cusumano, 2010, s. 34). Et godt økosystem fører med seg mange fordeler som vi vil se videre i denne oppgaven. Dersom man har en plattform omringet av et stort økosystem har man for eksempel tilgang til mye data. Dette gjør at man får bedre innsikt i hva kundene ønsker, og man kan dermed utnytte dette til å lage mer verdi til brukerne. Økosystemet kan også bidra med innovasjon på plattformen. Derfor henger strategien til en plattform sterkt sammen med styring og tilrettelegging av økosystemet rundt plattformen (Parker et al., 2016).

2.2 Lansering

Som nevnt må en digital plattform oppnå et visst antall brukere før den kan dra nytte av positive nettverkseffekter. For at en bedrift skal bli en plattform må den henvende seg til minst to forskjellige brukergrupper i markedet. Plattformen kan ofte møte på problemet der ingen av gruppene ønsker å ta i bruk plattformen før den andre gruppen gjør det. Dermed oppstår det et spørsmål om hvilken brukergruppe plattformen skal henvende seg til først. Dette omtales som «høna-eller-egget-problemet» (Parker et al., 2016).

Parker et al. (2016), Tiwana (2014) og Evans (2009) kommer med flere forslag til hvordan man skal løse høna-eller-egget-problemet. Det Parker et al. (2016) kaller en «ensidig strategi» går ut på at bedriften kan starte med å henvende seg til, og skape verdi for, én brukergruppe. Deretter kan de henvende seg til andre brukergrupper, som nå er interessert på grunn av plattformens allerede store brukermasse. Både Facebook, Skype, Amazon, eBay, Google og Dropbox startet med å tiltrekke seg konsumenter, noe som gjorde at produsenter som annonsører og selgere også ble interessert (Tiwana, 2014).

En annen strategi som trekkes frem er at man kan henvende seg til begge brukergruppene samtidig (Evans, 2009). Denne strategien kan tas i bruk når begge brukergrupper bryr seg om størrelsen på den andre brukergruppen. Her er det viktig å oppnå kritisk masse raskt, slik at nettverkseffektene slår inn. Det både Parker et al. (2016) og Evans (2009) kaller “The Marquee Strategy” handler om å få en eller flere innflytelsesrike brukere i den ene gruppen til å ta i bruk plattformen, noe som skal føre til at flere brukere fra begge sider blir trukket til plattformen. Denne brukergruppen er så viktig at den kan avgjøre plattformens suksess. Incentivering kan derfor ofte skje i form av pengeutbetalinger eller andre spesielle fordeler. Brukergruppen som incentiveres kan for eksempel være en svært populær butikk på et kjøpesenter som tiltrekker seg mange kunder (Evans, 2009).

Skillet mellom strategiene som brukes er glidende, og man kan bruke mer enn én strategi ved lansering. Bruk av push-markedsføringsstrategier, altså oppsøkende markedsføring for å tiltrekke stor interesse og oppmerksomhet, kan for eksempel brukes i samspill med de nevnte strategiene. Dette muliggjør at nettverket kan vokse raskt allerede fra lanseringen, og at man oppnår kritisk masse av brukere slik at nettverkseffektene slår inn (Parker et al., 2016).

Det er også viktig at selve *verdibudskapet* til plattformen er sterkt, slik at brukerne ønsker å bruke plattformen (Zhu & Furr, 2016). Et verdibudskap kan defineres som verdien produktet tilbyr kunden og det som gjør produktet attraktivt. Det er også dette budskapet som skiller produktet fra konkurrerende produkter (Mullin, 2018). En plattform med et sterkt verdibudskap kan likevel møte “The penguin problem”. The penguin problem oppstår når en plattform med potensiale for nettverkseffekter lanseres, men der ingen sluttbrukere benytter plattformen fordi de er usikre på om andre vil velge å benytte den (Tiwana, 2014). Derfor er lanseringsstrategien til en plattform viktig selv om man har et sterkt verdibudskap.

Når en ny type plattform blir introdusert i et marked, vil det tilbys ulike løsninger fra forskjellige aktører som kjemper om den samme brukergruppen. Etter hvert vil flertallet av

brukerne velge én løsning, som da blir det dominante designet. Konkurrentene forsvinner da vanligvis ut av markedet eller bytter over til det dominante designet (Tiwana, 2014).

2.3 Inntjening

I 2014 kjøpte Facebook meldingstjenesten WhatsApp for 19 milliarder amerikanske dollar, nesten 20 ganger så mye som tjenestens inntekter (Libert, Wind & Beck, 2014). Det som gjorde at WhatsApp med sine 50 ansatte ble verdsatt så høyt, var nettverkseffektene bedriften hadde klart å skape (Parker et al. 2016). Men selv om nettverkseffektene bidrar til at plattformen øker i verdi, er det likevel ikke sikkert at plattformen klarer å kapitalisere denne verdien. Dette avhenger av at det velges en riktig prismodell som faktisk genererer inntekter til selskapet.

Prisstrategi i et tosidig marked er mer komplisert enn ved vanlige verdikjeder. Plattformbedrifter må velge korrekt pris på begge sider av plattformen der de må ta hensyn til at dette også påvirker den andre siden (Eisenmann et al., 2006). Det å velge feil prisstrategi kan føre til at plattformen kollapser (Isckia & Lescop, 2015). Valg av prisstrategi er derfor en nøkkelfaktor for at plattformer skal ha suksess (Rochet & Triole, 2002; Suarez & Cusumano, 2009).

“Users first, monetization later” er et slagord som ofte brukes i forbindelse med oppstart av plattformbedrifter. For å få positive nettverkseffekter er plattformen ofte nødt til å tilby tjenestene sine gratis i starten (Parker et al., 2016). Men etter hvert er plattformen nødt til å oppnå inntjening.

Plattformen kan velge symmetrisk eller asymmetrisk prising. Det velges ofte en asymmetrisk prisstrategi der brukere på den ene siden i et tosidig marked subsidierer brukere på den andre siden (Isckia & Lescop, 2015; Parker et al., 2016; Eisenmann et al., 2006; Gawer & Cusumano, 2008). Den subsidierte siden er de brukerne som er spesielt verdifulle for den betalende siden (Parker et al., 2016). Plattformen kan tilby tjenester gratis til den ene gruppen, selv om det er knyttet utgifter til disse brukerne (Rochet & Tirole, 2002). Dette fordi denne gruppen gjør plattformen mer attraktiv for den andre brukergruppen, som er den gruppen plattformen kan få inntektene sine fra. Dette kan dog være en risikabel strategi, da det ikke er sikkert at den betalende siden faktisk behøver å ta i bruk plattformen for å få kontakt med den andre brukersiden (Parker et al., 2016; Eisenmann et al., 2006).

Uansett hvilken inntjeningsstrategi som velges, er det viktig at strategien fører til at de positive nettverkseffektene blir sterkere, og de negative svakere. Man bør ha en plan for prisstrategien helt fra starten, slik at man unngår å ta betalt for tjenester som brukerne tidligere fikk benytte gratis. Brukerne bør heller ikke få redusert tilgang til tjenester de er blitt vant med å bruke. Da er det bedre å skape ny tilleggsverdi som kan avgiftsbelegges, slik at de nye avgiftene blir rettfærdiggjort (Parker et al., 2016).

2.4 Samarbeid

For å få tilgang til andre aktørers økosystemer og deres ressurser og kompetanse kan ulike former for strategiske allianser benyttes. «Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg» (Haugland, 2007, s. 12). I denne oppgaven brukes begrepet «samarbeid» om allianser som omfatter forskjellige typer samarbeid som partnerskap, eierskap, samarbeidsavtaler og oppkjøp. Noen ganger kan det være lurt å samarbeide istedenfor å konkurrere for å oppnå felles mål (Child, Faulkner & Tallman, 2005). Samarbeid kan også hindre konkurranse ved at man inngår partnerskap med selskaper som er i den posisjonen at de har mulighet til å stoppe en konkurrent sin vekst (Zhu og Furr, 2016).

Når bedrifter samarbeider med konkurrerende aktører, kaller vi det horisontale samarbeid. Vertikale samarbeid knytter seg til samarbeid med leverandører og markedet (Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2009). Uttrykket vertikal envelopment brukes ofte når plattformen absorberer en del av funksjonaliteten fra enten oppstrøms- eller nedstrømsaktører. Dette er ofte funksjonaliteter som er tilbudt av eksterne tjenester som plattformen er avhengig av. Oppstrømmen i en plattform kan være infrastrukturtilbydere, komponentleverandører eller produksjonspartnere. Nedstrømmen kan være app-utviklere og sluttbrukere (Tiwana, 2014).

2.5 Åpenhet

Det å finne den riktige graden av åpenhet er en av de mest komplekse og kritiske avgjørelsene en plattformbedrift må ta (Parker et al., 2016). Åpner man plattformen for mye eller på feil sted kan dette føre til at plattformen blir oppstykket og usammenhengende, man kan miste den nødvendige kontrollen over plattformen, og man kan miste verdifull inntekt.

Lar man være å åpne plattformen kan man gå glipp av innovasjon og komplementære produkter. Vi vil nå redegjøre for hva plattformlitteraturen sier om dette.

Graden av åpenhet til en plattform handler om muligheten eksterne aktører har til å bidra med innovasjon på plattformen. Kevin Boudreau (2010) opererer med to klart forskjellige typer av åpenhet. Han skiller mellom det å la eksterne tredjeparter produsere komplementære tjenester tilknyttet plattformen, og det å åpne opp kjerneelementene av plattformen og dermed gi avkall på deler av kontrollen over denne. Han fant i en undersøkelse om håndholdte databehandlingsenheter at å gi eksterne utviklere tilgang til å produsere komplementære produkter på plattformen økte innovasjonsgraden med 500 prosent. Det å gi avkall på deler av kontrollen over selve plattformen økte innovasjonsgraden med 20 prosent.

Flere forfattere trekker frem at plattformer kan få tilgang på flere ressurser og kompetanse fra økosystemet ved å åpne opp plattformen. Antonelli & Patrucco skriver at «Ingen bedrift dominerer alle teknologiske og organisatoriske ferdigheter og har alle økonomiske ressurser som skal til for å utvikle ny kunnskap på egenhånd» (Antonelli & Patrucco, 2016, s. 324). Eisenmann, Parker & Van Alstyne skriver noe lignende: «Én bedrift kan ikke utinnovere et helt marked» (Eisenmann et al., 2007, s. 17). Ved å åpne opp plattformen kan bedrifter dermed få tilgang på kompetanse utenfor organisasjonen. Kranz & Picot (2016) trekker frem et eksempel på dette. Da Facebook åpnet sine APIer for tredjepart førte dette til et blomstrende økosystem rundt dens sosiale nettverk, som styrket nettverkseffektene og ble en nøkkelfaktor i deres suksess. Parker & Van Alstyne (2017) skriver at ettersom MySpace ikke åpnet sine APIer, overtok Facebook markedet. Tidligere medgrunnlegger av Sun Microsystems Bill Joy uttalte en gang: “Not all smart people work for you”. Som et motstykke til dette skriver Baldwin & Woodard (2009): “Smart people are hard to find, but may find you if you open up your platform”.

Eksterne aktører i plattformens økosystem vil kunne utvikle apper som fanger de lange halene i markedet. Med lange haler menes markeder som henvender seg til en mindre brukergruppe og dermed ikke blir fokusert på av tradisjonelle bedrifter. Dette kalles også nisjegrupper. Hvis plattformen tilrettelegger for at eksterne aktører kan distribuere sine apper på plattformen, vil den kunne tilby flere tjenester og dermed nå flere nisjegrupper enn om den skulle produsert alle funksjonene selv (Tiwana, 2014). En plattform som tilbyr komplementære tjenester øker verdien for brukerne (Suarez & Cusumano, 2009). Eksterne nisjeaktører befinner seg ofte nærmere brukermarkedet, og har dyp forståelse av

kundegruppene sine (Tiwana, 2014). Plattformeierne må også sørge for å incentivere de eksterne utviklerne til å utvikle apper som sammenfaller med plattformens visjon. Det er derfor viktig at plattformeieren ikke kun tenker på det beste for en selv, men også på hva som er det beste for hele økosystemet (Tiwana, 2014; Parker & Van Alstyne, 2012). For eksterne nisjeaktører er det også en fordel å få distribuere appene sine på plattformen, fordi de da potensielt får tilgang til plattformens allerede eksisterende brukermasse på en kostnadseffektiv måte (Tiwana, 2014).

Baldwin & Woodard (2009) påpeker i tillegg at eksterne utviklere har sterke incentiver til å jobbe hardt, ettersom suksessen til deres apper har direkte innvirkning på dem. De må kanskje også selv skaffe kapital, noe som gjør at plattformselskapet slipper å skaffe denne. Plattformbedriften har heller ikke arbeidsgiveransvar for utviklerne (Baldwin & Woodard, 2009). Både risikoen og kostnadene tas av utviklerne selv, og innovasjoner vil dermed ikke påføre plattformselskapet betydelige kostnader (Tiwana, 2014; Schilling, 2009).

Åpne plattformer kan dog lide av mangel på koordinasjon av de eksterne partene. Disse kan ha ulike synspunkter på hva plattformen skal brukes til, og utvikler dermed løsninger i ulike retninger. Dette fører til en fragmentert teknologi. Jo mer åpen en plattform er, desto mer oppstykket og usammenhengende blir den (Schilling, 2009). Det blir i tillegg vanskeligere for eierne å tjene penger, da de eier mindre av innholdet selv (Parker et al., 2016). Likevel kan åpenhet føre til at størrelsen på det totale markedet vokser, som gjør at også plattformens inntekt øker. Det å beslaglegge fem prosent av et marked på én milliard dollar er bedre enn å beslaglegge 95 prosent av et marked på én million dollar. En lukket arkitektur gir gode inntjeningsmuligheter på kort sikt, men vil føre til begrensninger på lang sikt (Parker & Van Alstyne, 2012).

2.5.1 Styring og kontroll

De ulike aktørene i økosystemet vil ha kontroll over sitt eget åndsverk. Dermed er den overordnede kontrollen som plattformeierne har over plattformen sin lavere enn eksempelvis et produktselskap har over sitt eget produkt (Tiwana, 2014).

Dersom plattformbedriften velger å åpne arkitekturen sin, er styringen av plattformen essensiell. Man må velge hva som skal være tilgjengelig for andre, og hva man skal holde for seg selv. Noen apper som blir veldig populære bør man kanskje velge å kjøpe opp, både så man får rettighetene til inntektene, og også for å unngå at appen utvikler seg til å bli en helt

egen plattform (Parker et al., 2016). Mens diversifiseringen av deltakerne i økosystemet er den største fordel for plattformer, er det ifølge Tiwana (2014) også den største utfordringen. Plattformeierne må balansere det å gi app-utviklerne frihet til å innovere, og det å sørge for at det ikke går på bekostning av integreringen i plattformen. Det å styre en plattform krever kontroll uten eierskap, tilrettelegging uten autoritet og retningsgivning uten å ha nok ekspertise om innovasjonen (Tiwana, 2014; Isckia & Lescop, 2015). Plattformeierne bør gi akkurat nok veiledning til de eksterne aktørene slik at de blir ledet i riktig retning. Dette må gjøres på en slik måte at innovasjonen sammenfaller med plattformeierens ønskede retning, uten å redusere innovasjonsevnen til utvikleren (Tiwana, 2014). Det betyr at fokuset ikke lenger må være på innsiden av bedriften, men heller på økosystemet på utsiden (Parker et al., 2016).

2.6 Arkitektur

Økosystemet til en plattform er komplekst, og blir enda mer komplekst etter hvert som det utvikler seg. *Arkitekturen* til en plattform er en beskrivelse av alle byggeklossene til plattformen. Det vil si hvilken relasjon de har til hverandre, hva de gjør og hvordan de kommuniserer med hverandre. Hvordan en plattforms arkitektur er utformet kan påvirke økosystemets kompleksitet (Tiwana, 2014). Dette delkapittelet vil vise at en reduksjon i kompleksiteten kan være nødvendig for å opprettholde stabiliteten på plattformen. En god arkitektur kan muliggjøre innovasjon fra eksterne aktører og sørge for at plattformen er skalerbar, som vil si at den kan håndtere økt vekst (Tiwana, 2014).

Til tross for at begrepet plattform brukes på en rekke forskjellige måter (Evans & Gawer, 2016; Gawer, 2009), består alle plattformer av den samme oppbyggingen. Denne oppbyggingen består av et sett stabile kjernekomponenter og en gruppe komplementære og mer perifere komponenter. Dette er for eksempel applikasjoner eller tilleggsmoduler som varieres og forandres ofte. Kjernekomponentene omtales som selve plattformen, mens de komplementære komponentene er plattformens komplement (Baldwin & Woodard, 2009). Interaksjonene mellom kjernen og plattformens komplement styres av stabile, men fleksible, grensesnitt (Tushman & Murmann, referert i Baldwin & Woodard, 2009). Grensesnittene sørger for at alle aktører får den informasjonen de trenger for å koble seg på plattformen, og styrer interaksjonene mellom plattformelementene. Slike grensesnitt bidrar til at utenforstående kan koble seg på plattformen og drive innovasjon på den, uten at de

ødelegger eller forandrer andre deler av plattformen. Disse grensesnittene er derfor meget viktige for plattformer som velger å åpne seg opp (Tiwana, 2014).

Dersom en plattform ønsker å åpne arkitekturen sin slik at eksterne aktører kan drive innovasjon på plattformen, gjøres dette som regel ved hjelp av APIer, det vil si “Application Programming Interfaces” (Parker et al., 2016). Et *API* er et standardisert grensesnitt som brukes for å gi en bred gruppe eksterne aktører tilgang til kjerneressursene på plattformen (Parker et al., 2016; Tiwana, 2014).

Når det er mulig å koble komplementer til plattformkjernen ved hjelp av grensesnitt, kan disse komplementene utformes og produseres av eksterne aktører som ikke har inngående kjennskap til plattformen. I tillegg kan nye komplementer utformes og kobles til kjernen på et senere tidspunkt for å tilfredsstille nye behov i markedet som ikke fantes da plattformen først ble til (Tiwana, 2014). Dette kan føre til en utviklingsdyktig plattform. Både Tiwana (2014) og Baldwin & Woodard (2009) trekker frem viktigheten av å være utviklingsdyktig. Det vil si å tilrettelegge for å gjøre ting i fremtiden som man ikke har planlagt for i dag. Slik tilrettelegging av ikke-planlagt innovasjon gjøres i oppbyggingen av arkitekturen. Plattformene bør forsøke å utvikle en plattform som er dimensjonert for stor vekst i brukermassen, da dette vil gi gode muligheter for skalering av plattformen (Tiwana, 2014).

Arkitekturen til en plattform må utformes slik at delene som ofte endres, ikke avhenger sterkt av andre deler i økosystemet. Dersom flere komplementer avhenger av hverandre kan det bli vanskelig å vite hvilke komplementer som påvirker hva, og hva som skjer dersom man endrer én av dem. En plattform med dårlig arkitektur kan oppleve mye nedetid på hele systemet etter at endringer blir foretatt. Dersom plattformen har mye nedetid på grunn av appene den innehar regnes den som en svak plattform (Tiwana, 2014).

Plattformer kan operere med et enhetlig eller modulbasert design, der de fleste har en mellomting av disse. I et enhetlig design avhenger delene av plattformen sterkt av hverandre, mens i et modulbasert design er arkitekturen sammensatt av flere uavhengige undersystemer. For å unngå at plattformen blir for kompleks og at delene avhenger for mye av hverandre, kan man benytte et mer modulbasert design (Tiwana, 2014). Det er likevel mange plattformer som ikke benytter et slikt design fordi slike undersystemer tar tid å utvikle. Men på sikt vil et modulbasert design være fordelaktig, som drøftet over (Parker et al., 2016).

2.7 Konkurransen

Kranz & Picot (2016) skriver at Internetteknologier, apper og forretningsmodeller er i et «konstant beta-modus», der de er under stadig utvikling og aldri blir ferdigstilt. Dersom man har vunnet over sine nåværende konkurrenter kan ikke plattformeierne hvile av den grunn, da de nå vil stå overfor konkurranse fra store bedrifter som opererer i nærliggende markeder (Eisenmann et al., 2006).

Som nevnt tidligere er økosystemet til en plattform en viktig ressurs, og det er dermed ofte dette konkurrentene angriper. For å kunne ha et varig konkurransefortrinn må derfor plattformens forretningsmodell kontinuerlig kunne tilfredsstille behovene til brukergruppene bedre enn det andre bedrifters forretningsmodeller kan (Tiwana, 2014). Konkurrentene vil ofte dukke opp fra uventet hold, da grensen mellom ulike markeder ikke er like tydelig som ved tradisjonelle bedrifter.

Når det finnes plattformer i nærliggende markeder, eller i samme marked, står man overfor flere potensielle utfordringer. Dersom brukerne benytter “multihoming”, står man i fare for at de etter hvert forlater den ene plattformen til fordel for en annen. *Multihoming* vil si at en bruker benytter mer enn én plattform til samme tjeneste (Parker et al., 2016; Eisenmann et al., 2006; Eisenmann et al., 2007). Multihoming gjør det lettere for brukerne å forlate plattformen, og bedriftene bør derfor prøve å låse plattformen sin slik at dette unngås (Parker et al., 2016). Videre står man i fare for å bli kjøpt opp. Sammenslåinger og oppkjøp fungerer på en annen måte for plattformbedrifter enn for tradisjonelle bedrifter. Plattformbedrifter har fordelen med at de ikke trenger å kjøpe opp en konkurrent før de har sett om den slår an i markedet eller ikke. Dersom den slår an, og den vil skape tilleggsverdi for brukerbasen til plattformen, kan de kjøpe opp plattformen (Parker et al., 2016). En tredje fare ved å ha plattformbedrifter i nærliggende markeder, handler om “envelopment” av plattformen. *Envelopment* er når en plattform absorberer funksjonene og brukerbasen til en nærliggende plattform (Parker et al., 2016; Gawer & Cusumano, 2008). Plattformen har ofte overlappende brukerbaser, noe som kan gjøre det lett og attraktivt for en plattform å kapre den andre plattformens nettverk (Eisenmann et al., 2006).

Det trekkes også frem at terskelen for å forlate en plattform blir høyere jo flere funksjoner plattformen tilbyr. Dersom plattformen kun tilbyr én funksjon, og du er misfornøyd med denne, kan det resultere i at du forlater plattformen. Dersom plattformen tilbyr mange

funksjoner og du er misfornøyd med én av dem, men fornøyd med resten, skal det mer til før du velger å forlate hele plattformen (Eisenmann et al., 2006; 2009).

Noen markeder karakteriseres av det som på engelsk kalles “Winner-take-all”-markeder, også kalt naturlig monopol. Dette kan være markeder der det kreves enorme investeringer i starten, men det kan også oppstå i markeder som er preget av sterke nettverkseffekter, altså der nye brukere har sterk innvirkning på eksisterende brukere. Slike sterke nettverkseffekter trenger kun å være til stede på én side av markedet. Vi ser også naturlig monopol når byttekostnadene er høye, eller når det er vanskelig med multihoming (Parker et al., 2016; Eisenmann et al., 2006).

I markeder der nettverkseffekter er viktige ser vi flere eksempler på aktører som har utvidet tilbudet sitt og gått over i andre markeder. Mobiltelefoner ble etter hvert også musikkspillere, PCer og til og med kredittkort. En plattformbedrift som er basert på kun én tjeneste vil ofte ikke ha annet valg enn å selge eller forlate markedet når de store gigantene kommer. Men noen klarer likevel å overleve. En strategi som trekkes frem for å stå imot konkurranse handler om å finne en «storebror» som kan stille opp når de store gigantene utfordrer selskapet (Eisenmann et al., 2006).

Tilgang til data kan også være en verdifull ressurs for en plattformbedrift og kan styrke konkurransefortrinnet dens på flere måter. Derfor blir data ofte omtalt som den nye oljen. Det er ofte den bedriften som klarer å utnytte data best som klarer å utkonkurrere sine konkurrenter (Parker et al., 2016).

2.8 Oppsummering

Dette kapitlet innledet vi med å forklare hva nettverkseffekter og digitale økosystem er. Videre så vi på faktorer som påvirker disse to elementene.

Vi har sett at bedriftene kan benytte flere ulike strategier for å løse høna-eller-egget-problemet ved lanseringen. Man kan blant annet benytte en ensidig strategi som henvender seg til én side av markedet først, man kan henvende seg til begge sider av markedet samtidig, man kan benytte en Marquee-strategi der man får med innflytelsesrike brukere, og man kan benytte push-strategier for å skape oppmerksomhet rundt plattformen. For å skape inntjening benytter plattformer ofte en asymmetrisk prisstrategi.

Arkitekturen til en plattform består av et sett kjernekomponenter og dens komplementære komplementær. Disse kobles sammen med grensesnitt. Det er viktig at arkitekturen til plattformen er god slik at plattformen ikke blir for kompleks og uoversiktlig.

En plattform har også mulighet til å gi tilgang til at eksterne aktører kan drive innovasjon rundt plattformen. Åpner man plattformen for mye eller på feil sted kan dette føre til at plattformen blir oppstykket og usammenhengende, man kan miste den nødvendige kontrollen over plattformen, og man kan miste verdifull inntekt. Lar man være å åpne plattformen kan man gå glipp av innovasjon og komplementære produkter.

Ulike typer samarbeidsstrategier kan også benyttes for å oppnå noen av de samme fordelene som åpenhet medfører. Her kan både horisontale samarbeid med konkurrenter og vertikale samarbeid med leverandører og markedet benyttes.

En plattformbedrift står i fare for at konkurrenter angriper økosystemet tilknyttet plattformen. Dette kan skje via multihoming, oppkjøp og envelopment. For å unngå å bli felt av slike strategier kan man tilby mange funksjoner til plattformen eller finne en «storebror». Mange markeder preges likevel av naturlig monopol der det kun vil stå igjen én vinner. Digitale plattformer har også tilgang til kundedata, som er en verdifull ressurs og bør utnyttes.

3. Metode

Digitale plattformer og mobile betalingsløsninger i Norge er relativt nye temaer og forskningen på digitale plattformer har tiltatt de siste årene. Fenomenet endrer seg stadig, noe som også fører til at litteraturen raskt kan bli utdatert. Vi ønsker derfor å undersøke hvorvidt gjeldende litteratur om digitale plattformer kan overføres til plattformer i finanssektoren og settes i et tidsperspektiv. I dette kapitlet vil vi forklare tilnærmingen vi har valgt for å besvare forskningsspørsmålet vårt. I delkapittel 3.1 redegjør vi for forskningstilnærmingen vår, mens vi i delkapittel 3.2 forklarer hvordan vi utførte undersøkelsen.

3.1 Forskningstilnærmingen

Vi ønsker å besvare forskningsspørsmålet vårt ved å utføre kvalitative intervjuer av nøkkelpersoner som vi mener kan inneha relevant kunnskap og innsikt om digitale plattformer og om Vipps. Vi støtter funnene våre ved å benytte informasjon fra nyere publiserte artikler i ulike nettaviser og tidsskrifter. Ved å gjøre dette håper vi å få dypere innsikt i temaet, hvilket kan hjelpe oss å besvare forskningsspørsmålet.

Oppgaven utfører en casestudie av Vipps med en kvalitativ tilnærming, og anvender en kombinasjon av evaluerende og eksplorerende studier som forskningsmetode. Ettersom vi ønsker å oppnå en dypere forståelse av hvordan en plattform utvikler seg, synes kvalitative undersøkelser å være hensiktsmessig, da slike undersøkelser kan bidra til dypere forståelse om et tema (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi ønsker å se på Vipps over en periode på fire år, med casestudium som forskningsdesign. Det vil si at vi fokuserer på én enhet, og samler inn informasjon om denne innenfor en avgrenset kontekst (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). En evaluerende studie benyttes når formålet med forskningen er å finne ut hvor godt noe fungerer, som for eksempel effektiviteten til en bedrift sin strategi eller prosess. Vi ønsker å evaluere hvordan Vipps sin utviklingsprosess har vært sett i sammenheng med plattformlitteraturen, og oppgaven vår har derfor evaluerende trekk. Ettersom vi undersøker hvordan Vipps utvikler seg, vil studiet også være eksplorerende. En eksplorativ studie er en forskningsmetode der man stiller åpne spørsmål for å få dypere innsikt i et bestemt felt (Saunders et al., 2016). Begge disse metodene synes derfor å være passende i henhold til å besvare vårt forskningsspørsmål. Dette fordi vi vil avdekke hvilke

faktorer som har vært viktige for Vipps, og tidfeste disse. Forskningsmetoden vår blir derav induktiv, fordi vi prøver å tilegne oss nok kunnskap om emnet slik at vi kan utvikle et sett av regler eller en teori om fenomenet på grunnlag av empirien (Sander, 2017).

3.1.1 Metode for datainnsamling

Det å søke i relevant litteratur og å utføre intervjuer anses som fremtredende måter å utføre kvalitative undersøkelser på. I kvalitativ forskning er ofte semistrukturerte intervjuer hovedkilden til primærdata (Saunders et al., 2016). I denne undersøkelsen benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuer med en fleksibel intervjuguide. Det vil si at man har et skjema med ferdig formulerte spørsmål og stikkord, men er fleksibel med tanke på rekkefølgen spørsmålene blir stilt. Det åpner også for å stille oppfølgingsspørsmål for å få dypere innsikt i temaet (Larsen, 2017). Vi delte intervjuguiden inn i seks hovedkategorier med potensielle spørsmål, der vi la ulik vekt på kategoriene ut i fra kompetanseområdene til hvert av intervjuobjektene. Ved intervjuet med tidligere leder av MobilePay Norge, Knut Anders Wangen, fokuserte vi for eksempel mest på mobilbetalingskampen mellom de tre aktørene. I intervjuet med produsent for Vipps Faktura, Jørgen Duley, fokuserte vi mer på endring av styringsstruktur og arkitektur, da disse endringene trådte i kraft etter at Duley ble ansatt i Vipps. De viktigste spørsmålene uthevet vi med fet skrift, i tilfelle vi skulle komme i tidsnød og måtte prioritere de viktigste spørsmålene. Den generelle intervjuguiden som inneholder spørsmålene vi stilte alle ekspertene kan leses i appendiks 2. Intervjuguiden ble videre tilpasset hver enkelt ekspert ved å legge til særegne spørsmål.

Saunders et al. (2016) skriver at egen kunnskap og erfaring med temaet er viktig for at ikke intervjuet skal miste fokus og mening. Før vi lagde intervjuguiden brukte vi derfor tid på å lese både nyhetsartikler om mobilbetalingsmarkedet og forskningslitteratur om plattformer for å lære mer om temaet. Dette ga oss bedre innsikt i hva som kunne være fordelaktig å stille intervjuobjektene spørsmål om. Vi intervjuet personer i maktstillinger, også kalt eliteintervjuer. Ved intervjuer med ekspertpersoner er det viktig at forsker setter seg godt inn i temaet og mestrer fagspråket. Dette fordi det gir intervjuobjektet respekt for intervjueren (Kvale & Brinkmann, 2009).

Gruppen av intervjuobjekter bør være homogen slik at de deler kunnskap om temaet som forskningsspørsmålet dreier seg om (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Våre intervjuobjekter har god kjennskap til både digitalisering, bankbransjen og digitale plattformer, og kan derfor ses på som en relativt homogen gruppe. Vi intervjuet et utvalg av

ni personer fordelt på åtte intervjuer. Det finnes ulike oppfatninger av hvor mange personer forskerne bør intervju, men det er vanlig å intervju personer frem til det blir gjentakelser i intervjuene som gjør at nye intervjuer ikke avdekker ny informasjon. Fokuset bør ligge på å finne relevante personer å intervju fremfor antall personer (Johannessen et al., 2016). Thomas og Polio mener imidlertid at en passende utvalgsstørrelse for å undersøke et fenomen er mellom seks og tolv personer (Thomas og Polio, referert i Gubrium, Holstein, Marvasati og McKinney, 2012).

3.2 Utførelse av undersøkelsen

3.2.1 Intervjuforberedelser

For å besvare forskningsspørsmålet vårt tok vi utgangspunkt i aktørene i og rundt Vipps. Vi ønsket å snakke med medeiere, ansatte, tidligere konkurrenter og aktører som har stor kunnskap om plattformer og Vipps. Vi sendte først mail til fem aktører vi mente var aktuelle å intervju for vår oppgave. Noen av personene tok vi direkte kontakt med på e-post, mens ved andre var det organisasjonen som var interessant. Til organisasjonene sendte vi e-post til pressekontakten i selskapet, som deretter koblet oss sammen med riktig person. Disse e-postene ble sendt ut i slutten av februar, med forespørsel om å ha intervju i løpet av mars måned. Vi lot intervjuobjektet sette en passende dato for intervjuet.

En uke før intervjuet sendte vi i tillegg intervjuobjektene en mail med de aktuelle temaene som ville bli diskutert i intervjuet. Fra de fem personene vi intervjuet i mars fikk vi kontaktinformasjonen til ytterligere to aktører. Disse intervjuet vi i april. Det siste intervjuobjektet, Tor Andreassen, ble intervjuet tidlig i mai ettersom han var på reise frem til dette. Det var flere eksperter vi ønsket å intervju, men som ikke hadde anledning til å stille til intervju.

I de tilfellene der intervjuobjektene var i Oslo ble intervjuet foretatt på Skype, telefon eller på nettsiden appear.in som kan minne om Skype i funksjonalitet. Appear.in ble benyttet på de to siste videointervjuene, ettersom vi fant ut at dette var den enkleste måten å utføre videointervju på. Vi foretrakk videointervju fremfor telefon, fordi det gir mer naturlige omgivelser og samtalen kan flyte lettere. Men for intervjuobjektene der videointervju var vanskelig ble intervjuene foretatt over telefon. Intervjuene med Torvald Kvamme fra SPV og Balder Betaling ble gjort med fysiske møter på deres lokaler på Jonsvoll i Bergen. Intervjuet

med Balder Betaling ble foretatt som et gruppeintervju med Sebastian Cypek og Cathrine Ødegaard. Samtlige av intervjuene hadde en varighet på omtrent 50 minutter.

3.2.2 Datakilder

I dette delkapittelet presenteres ekspertene som er intervjuet i denne oppgaven.

Knut Anders Wangen – Danske Bank – intervjuet 13.03.2018

Knut Anders Wangen er tidligere leder av MobilePay Norge, en av Vipps sine daværende største konkurrenter. Han var i tillegg i ledergruppen til MobilePay i Norden. I dag er han CDO, Chief Digital Officer, i Danske Bank.

Lucas Weldeghebriel – Shifter – intervjuet 14.03.2018

Lucas Weldeghebriel er medgrunnlegger og jobber som journalist i nettavisen Shifter. Dette er en avis som ser på norske teknologibedrifter, både startup-bedrifter og større selskaper. I tillegg til å jobbe som teknologijournalist har Weldeghebriel også jobbet med digital produktutvikling. Han har også en podcast der han blant annet intervjuer mange store navn i banksektoren knyttet til mobilbetaling og nyskaping. Han har dermed mye kunnskap om trender og utviklinger i markedet.

Lars Thorstensen – Bankplattformer (Nordea) – intervjuet 14.03.2018

Lars Thorstensen har jobbet med aksjehandel og fondssalg på nett siden 2001. I 2013 begynte han i Nordea hvor han nå er ansvarlig for digital sparing, aksjehandel og fondssalg på nett. Vi intervjuer han ikke som en talsperson fra Nordea, men på bakgrunn av hans erfaring med digitale plattformer i finanssektoren som han har opparbeidet seg gjennom sin karriere.

Torvald Kvamme – Sparebanken Vest (SPV) – intervjuet 20.03.2018

Torvald Kvamme er leder for digitale kanaler i Sparebanken Vest. I tillegg jobber han tett på Finance Innovation, Norges eneste fintech-klynge. Sparebanken Vest er også en av eierne av Vipps. Kvamme har mye kunnskap knyttet til digitale løsninger i finanssektoren og dynamikken mellom Vipps og bankene.

Geir Øiestad – DNB – intervjuet 21.03.2018

Geir Øiestad jobber i DNB med forretningsutvikling innenfor betalingsområdet. Han er også tidligere produktsjef for VippsGO, og har jobbet tett med utviklingen til Vipps fra

begynnelsen av. Han har god kjennskap til Vipps sine strategivalg fra lanseringen og frem til i dag.

Sebastian Cypek og Cathrine Ødegaard – Balder Betaling AS – intervjuet 12.04.2018

Det nyoppstartede selskapet Balder Betaling AS eies av 15 alliansefrie sparebanker som eier omtrent 12% av Vipps. Balder betaling har tre ansatte og videreutvikler Vipps sammen med de øvrige eierne. Sebastian Cypek jobber nå som forretningsutvikler i Balder Betaling. Her jobber han innen betaling, produkt og teknologi. Cathrine Ødegaard er distribusjonsansvarlig i Balder Betaling, der hun jobber med salg, marked og kommunikasjon mellom Vipps og bankene. Cypek og Ødegaard innehar spesielt mye kunnskap om koordineringen og samarbeidet mellom Vipps og bankene.

Jørgen Duley – Vipps – intervjuet 18.04.2018

Jørgen Duley ble ansatt i Vipps i august 2017, og ble dermed med på utskillingen av Vipps fra DNB. Duley er produktsjef for Vipps Faktura, der han har ansvar for produkt- og forretningsutvikling. Duley innehar spesielt mye kunnskap om Vipps sin strategi og videreutvikling.

Tor W. Andreassen – NHH – intervjuet 09.05.2018

Tor Andreassen er professor i innovasjon og leder av Center for Service Innovation (CSI) på Norges Handelshøyskole. Han har vunnet flere priser for sin forskning og spesialiserer seg på markedsføringsstrategi samt tjenesteinnovasjon og -teknologi. Han har i tillegg ofte uttalt seg om digitalisering og Vipps i media, og anses å ha god innsikt i temaet for denne studien.

3.2.3 Intervjuutførelse

I dette delkapittelet vil vi forklare hvordan vi utførte intervjuene og hvilke grep som ble tatt for å sikre datakvaliteten. Den *interne validiteten* er et mål på hvor godt undersøkelsen er gjort i forhold til å kunne besvare forskningsspørsmålet. Saunders et al. (2016) nevner en rekke aspekter som kan påvirke validiteten til undersøkelsen. Disse kalles ofte *biaser* eller kognitive skjevheter som kan forekomme uten at det er tiltenkt (Oxford Dictionary, u.å.). For å få høy intern validitet må forskerne ha gjort det de kan for å fjerne mulige bias (Dahlum, 2018).

Det første biaset Saunders et al. (2016) nevner er intervjuerens utseende, ettersom dette kan påvirke deres troverdighet. En tommelfingerregel er at man bør kle seg på cirka samme måte

som intervjuobjektene. Under alle intervjuene kledde vi oss profesjonelt for å fjerne eventuelle biaser hos intervjuobjektet knyttet til vår troverdighet.

Videre nevnes viktigheten av de første par minuttene av intervjuet. Disse minuttene vil ha innvirkning på hvordan intervjuet utarter seg. Det er under disse minuttene intervjuobjektet skaper et bilde av intervjueren og dens selvtillit og troverdighet. Måten man opptrer på, at man viser at man aktivt lytter på svarene og at man ikke avbryter, er også viktig for å unngå at biaser kan oppstå (Saunders et al., 2016). De første minuttene av intervjuet var planlagt med hensyn på hvem som skulle si hva. Den første intervjueren startet med å spørre om tillatelse til å spille inn intervjuet på taleopptak, og alle intervjuobjektene godtok dette. Deretter greide den andre intervjueren ut om masteroppgaven, før den første intervjueren ba intervjuobjektet fortelle kort om seg selv. Dette gjorde vi for å få flyt i samtalen fra starten av.

Intervjuguiden vi lagde på forhånd inneholdt forslag til oppfølgingsspørsmål og temaer som kunne hjelpe oss til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene, noe som styrker den interne validiteten. Vi benyttet semistrukturerte intervjuer fordi man da kan oppnå en høy grad av validitet dersom man benytter seg av oppklarende spørsmål, klarer å se svarene fra forskjellige vinkler og stille oppfølgingsspørsmål ut i fra dette (Saunders et al., 2016). *Reliabilitet* går ut på at det man måler i undersøkelsen kan måles igjen på et senere tidspunkt med samme resultat (Svartdal, 2018). I situasjoner der omstendighetene er komplekse og endres raskt, vil ikke semistrukturerte intervjuer gi funn som nødvendigvis er repeterbare i fremtiden. Dette fordi de reflekterer situasjonen slik den var på tidspunktet intervjuet ble utført. Ettersom dette er tilfellet med vår oppgave vil den ikke ha høy reliabilitet. Det ligger likevel verdi i slike intervjuer da de gir mulighet for å utforske kompleksiteten bak et tema. Slik forskning er derfor pålitelig når det gjelder å fange situasjonen slik den er i dag (Saunders et al., 2016). Av denne grunn valgte vi å benytte semistrukturerte intervjuer da dette ble ansett som den mest hensiktsmessige metoden for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Bekreftbarhet knytter seg til hvorvidt forskeren har klart å unngå å la subjektive holdninger prege forskningen. «Begrepet viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser.» (Johannessen et al., 2016, s. 234). Her er det viktig at forsker beskriver forskningsprosessen nøyaktig, slik at leser har mulighet til å vurdere denne. Det er viktig å beskrive hvilke

beslutninger som er tatt og hvordan undersøkelsen er gjennomført, ettersom den samme undersøkelsen ikke kan gjennomføres igjen med samme resultat (Johannessen et al., 2016). Vi har derfor prøvd å være så nøyaktige som mulig i vår beskrivelse av utførelsen slik at leseren skal få et best mulig innblikk i hvordan undersøkelsen er utført.

Vi benyttet oss både av åpne og spesifikke spørsmål. Vi brukte åpne spørsmål slik at intervjuobjektet selv kunne velge retningen på svaret ut i fra sin egen erfaring. De spesifikke spørsmålene ble benyttet for å avdekke konkret informasjon tilknyttet temaet. Hvordan spørsmålene er formulert er også ansett som et viktig poeng i forskningsmetoden. Man bør eksempelvis holde seg unna ledende spørsmål (Saunders et al., 2016). Her opplevde vi at egne erfaringer, forutinntatte meninger og oppfatninger kunne påvirke spørsmålene vi ønsket å stille. For eksempel hadde vi til å begynne med en forutinntatt mening om at Vipps åpenbart burde åpne opp plattformen for tredjeparter for å stå imot konkurransen. Etter å ha avholdt noen intervjuer opplevde vi at dette ikke var så åpenlyst likevel. Ettersom vi unngikk å stille ledende spørsmål, ble slike forutinntatte oppfatninger justert. Noen ganger var det også fristende å basere spørsmål på informasjon som hadde fremkommet fra tidligere intervjuer. Dette var likevel noe vi unngikk, ettersom denne informasjonen var taushetsbelagt frem til den hadde vært gjennom sitatgodkjenning.

Bekreftbarheten kan også styrkes ved å se om fortolkninger i forskningen støttes av annen litteratur, eller av informantene i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Avslutningsvis i intervjuet forklarte vi at de senere ville motta en mail med sitatgodkjenning. På denne måten ville intervjuobjektene få mulighet til å godkjenne eller ikke godkjenne siteringen slik den var brukt i konteksten. Dette bidrar til å styrke bekræftbarheten.

3.2.4 Dataanalyse

Transkribering

Rett etter hvert intervju var fullført begynte vi å transkribere taleopptakene ettersom vi da fortsatt hadde samtalen og stemningen friskt i minne. Dette hjelper med å fange nyansene i det som ble sagt og dermed unngå fellene man kan gå i når man transkriberer en samtale. DiCoccio-Bloom og Crabtree (2006) skriver at transkribatørene ofte kan ha vanskeligheter med å skrive ned muntlig språk på grunn av blant annet setningsstrukturen eller at de hører feil. Mennesker blander ofte setninger sammen når de snakker. Transkribatørene må derfor ofte ta en vurdering av hva som faktisk ble sagt. Man må også passe på punktsettingen da et

feilplassert komma kan endre hele meningen bak setningen (DiCoccio-Bloom og Crabtree, 2006). Disse momentene var også noe vi opplevde da vi skulle transkribere, så vi la mye arbeid bak å transkribere så nøyaktig som mulig. Det hjalp i dette tilfellet at vi hadde samtalen friskt i minnet. På denne måten kunne vi skrive ekstraopplysninger i parentes hvis setningene var uklare eller ufullstendige for å forklare konteksten til sitatene.

Sortering og analyse

Etter vi hadde transkribert intervjuene hadde vi svært mange sider med dialog. Vi gikk dermed gjennom dokumentet og markerte hvilke utsagn som hørte til hvilken kategori, og flyttet disse til egne dokumenter. Dette gjorde det enklere å holde oversikt over de ulike utsagnene og hvilke temaer de tok for seg. Etter vi hadde de sorterte dokumentene på plass kunne analysen begynne. Vi skrev hvert delkapittel i funnkapittelet ut i fra intervjuobjektens sitater i det korresponderende dokumentet, samt supplerte med relevante sekundærkilder i form av rapporter og artikler fra Internett.

Etter førsteutkastet til funnkapittelet var skrevet, lagde vi et nytt dokument til hvert intervjuobjekt med alle stedene der intervjuobjektene og deres utsagn var nevnt. Dette dokumentet sendte vi til intervjuobjektene slik at de kunne velge om de ville godkjenne sitatbruken. Intervjuobjektene fikk også tilbudet om å få ytterligere opplysninger om konteksten dersom dette var ønskelig. Dette vil lede til høyere troverdighet, ettersom det vil gjøre at vår presentasjon av funnene samsvarer med det intervjuobjektene mente (Saunders et al., 2016). Vi passet her på å slette utsagnene og sitatene til de andre intervjuobjektene slik at deres utsagn ikke ble distribuert til andre før de hadde godkjent disse selv. En slik kontroll hjelper med å styrke bekreftbarheten og overførbarheten av funnene ved at ekspertene selv får dobbeltsjekk at det de sa under intervjuet gjengis korrekt. Noen intervjuobjekter hadde ingen endringsønsker, mens andre ønsket å endre på visse utsagn. Korreksjonene som ble gjort var i hovedsak moderering av deres utsagn.

Overførbarhet

Overførbarhet² knytter seg til om resultatene kan overføres til lignende fenomener. «En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som

² I kvantitative undersøkelser omtales dette som statistisk generalisering.

studeres» (Johannessen et al., 2016, s. 233). I kapittel 5.7 diskuterer vi hvorvidt våre funn kan overføres til lignende fenomener.

4. Funn

I litteraturkapittelet presenterte vi faktorer som vil være viktige ved en plattforms utvikling. Under innsamling av data fokuserte vi på de samme faktorene for å undersøke viktigheten av dem i utviklingen i mobilbetalingsmarkedet. Funnene er supplert med sekundærkilder i form av rapporter og artikler på Internett for å få et helhetlig bilde av utviklingen, samt sikre at opplysninger fra våre intervjuobjekter er korrekte.

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra intervjuene og sekundærkildene. Vi forsøker å presentere funnene i kronologisk rekkefølge, der vi starter med lanseringsstrategiene til aktørene, og avslutter med intervjuobjektens tanker om fremtidens konkurransesituasjon. Ettersom vi har valgt å presentere funnene i inndelte kategorier vil funnene noen ganger likevel avvike fra den kronologiske rekkefølgen. Dette fordi vi ønsker å fokusere på ett element om gangen for å skape bedre oversikt.

I delkapittel 4.1 vil vi se på de ulike lanseringsstrategiene til aktørene. Etter hvert begynte Vipps å utvikle produkter tilpasset konsument-til-produsent-markedet (heretter kalt P2B), og oppnådde inntjening. Derfor handler delkapittel 4.2 om utviklingen av inntjeningsstrategien og nye produkter. Senere inngikk Vipps samarbeid med flere ulike aktører, noe vi vil se på i delkapittel 4.3. I dag har Vipps mulighet til å åpne plattformen for eksterne aktører. Vi vil presentere intervjuobjektens tanker om dette i delkapittel 4.4. Arkitekturen til Vipps har vært en underliggende faktor for Vipps fra lansering og til i dag, noe vi vil se i delkapittel 4.5. Vipps har også møtt konkurranse helt fra begynnelsen. I delkapittel 4.6 vil vi se på hva slags konkurranse Vipps kan vente seg fremover.

4.1 Lanseringen

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn om hvordan lanseringen til mobilbetalingsaktørene foregikk. Vi vil starte med å se på hva som var grunnen til at bankene ønsket å tilby mobilbetalingstjenester. Deretter ser vi på hvordan konkurransen utartet seg for de tre største aktørene i markedet, og hva som ble resultatet.

4.1.1 Mobilbetalingsmarkedet i Norge

De senere årene har vi sett en utvikling i norsk bankatferd. Norske bankkunder besøker bankfilialer sjeldnere enn før, samtidig som andelen nettbankbrukere øker. Mobilbank

brukes også av flere og sjekkes oftere enn før. Stadig flere kunder tar også i bruk mobile betalingsløsninger (Finans Norge, 2010; 2016; 2017).

Mobilbetaling kan defineres som alle typer betalinger der det brukes en mobil enhet til å gjennomføre en transaksjon (Kim, C., Mirusmonov, M. & Lee, I., 2009; Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J. & Zmijewska, A., 2007). Dermed har begrepet mobilbetaling en bred betydning og det kan tilbys forskjellige typer tjenester innenfor denne kategorien.

Geir Øiestad (DNB) forklarer at en av grunnene til at det tilbys slike tjenester er fordi det er viktig at bankene er til stede der kundene er for å bevare kundekontakten.

«Hvis ikke kundene er på nettflatene våre, så mister vi muligheten for å drive med salg, og da må vi sørge for at vi finner andre flater vi kan kommunisere med kundene på.» (Geir Øiestad, 2018)

Torvald Kvamme (SPV) forteller at bankene forstod at mange kunder fremover ville ta i bruk mobilbetalingsløsninger for å organisere pengene sine. Hvis bankene ikke eide disse flatene selv, var de redde for å miste den daglige kontakten med kundene. Han mener betalingsløsninger utgjør en stor del av kundeforholdet til en bank.

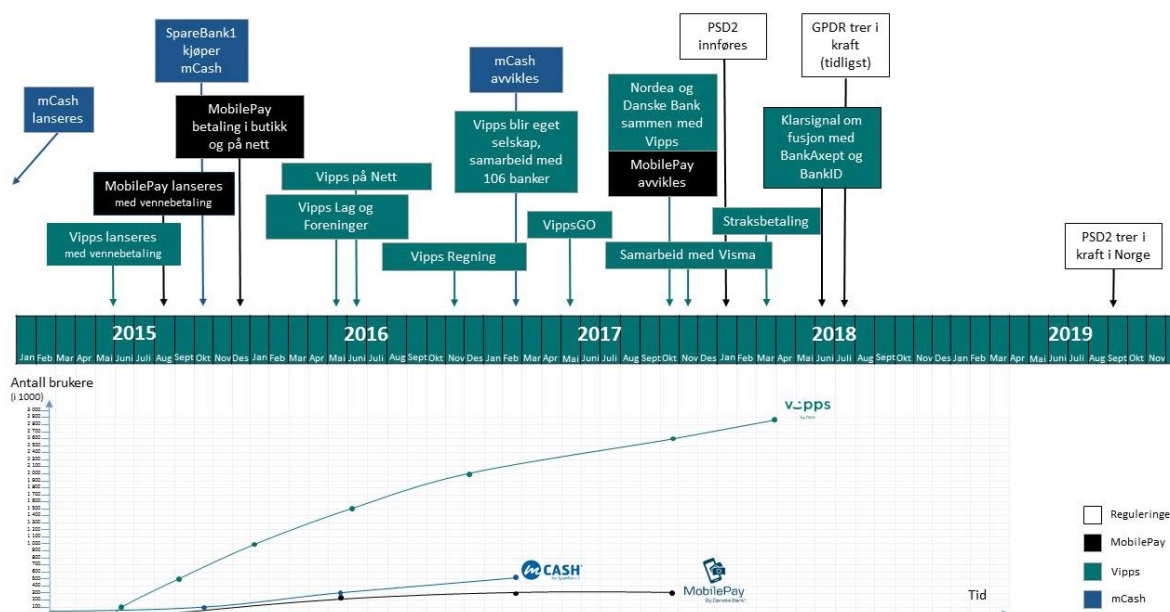
«En bank er egentlig ganske enkelt. Det handler om å ta vare på de pengene du har, flytte rundt på dem, og skaffe deg de pengene du ikke har. Hvis et av disse viktige beina, nemlig hvordan du flytter penger, er i ferd med å forsvinne til andre aktører, så truer det bankens verdikjede ganske sterkt.» (Torvald Kvamme, 2018)

Øiestad forteller at ved å utvikle en mobilbetalingstjeneste som Vipps, kan denne kannibalisere DNBs egne produkter, noe som utfordret den tradisjonelle tenkemåten i banken.

«Det er ganske krevende internt i banken også, fordi det betyr at tradisjonelle inntektskilder forsvinner, og så er det dine tjenester som gjør at de forsvinner. Men da må vi prøve å fortelle dem at de inntektene hadde forsvunnet uansett, hvis man hadde latt en annen aktør gjøre det.» (Geir Øiestad, 2018)

Den nye mobilbetalingstrenden førte til at mange aktører entret markedet, både i Norge og på verdensbasis. I Norge ble mCash, Vipps og MobilePay omtalt som de tre største konkurrentene. Vi vil i de neste avsnittene greie ut om disse tre aktørene. Se figur 1 under

for tidslinje over de ulike hendelsene i mobilbetalingsmarkedet i Norge. En større versjon av figuren finnes i appendiks 4.



Figur 1: Tidslinje³

4.1.2 Aktørene

mCash

Gründerbedriften mCash ble lansert i første kvartal av 2014, åtte år etter at ideen først oppstod (SpareBank1, 2015; Guttormsen, 2016; TMF, 2015). Før lanseringen sikret mCash 43 millioner kroner i kapital fra Northzone og Entrée Capital (Northzone, 2014). BN Bank var med som bankpartner fra start (BN Bank, 2014). Ved lansering tilbød appen tjenestene mobilbetaling i butikk, mobilbetaling på nett og vennebetaling. Virksomheten ble kjøpt opp av BN Banks eierbank Sparebank1 i oktober 2015. Da hadde mobilbetalingsløsningen 100 000 brukere og over 600 utsalgssteder som tilbød betaling med mCash i Norge (SpareBank1, 2015).

For å få brukere til å laste ned appen tilbød mCash etter hvert 50 kroner til alle som lastet den ned. Det ble også innført en vervepremie på 20 kroner for hver person man fikk til å laste ned appen. Selskapet håpte også at avtaler med butikker, spesielt dagligvarebutikker,

³ Referanser tidslinje: Bakken, 2016; Dalsbø, 2017a; 2017b; Danske Bank, [Bilde], 2016; Drupal, [Bilde], u.å.; Finans Norge, 2018b; Hoemsnes, 2017d; Lokalmatlassen, [Bilde], u.å.; Njarga, 2017; Nysveen, 2017; Regjeringen, 2018; Strzelecki, 2017; Sjørdal, 2018.

skulle gi god pressedekning (TMF, 16.10.2015). MCash var først ute med mobilbetaling i butikk i Norge, der man kunne betale med appen i kjeder som Burger King, G-sport, Moods of Norway og Bunnpris (Sagmoen & Wig, 2015; BN Bank, 2015). Etter dette uttalte administrerende direktør for mCash, Elisabeth Haug, at de ville ha et sterkt fokus mot lag og foreninger, samt skoler, restauranter og transportaktører (Bugge, 2016).

Vipps

I starten av juni 2015 ble Vipps lansert som en vennebetalingstjeneste (DNB, u.å,a). Tjenesten ble utviklet av DNB i samarbeid med Tata Consultancy Services (TCS, 2016). DNB er Norges største bank og et av Nordens største finanskonsern (DNB, u.å,b). Vennebetalingstjenesten baserer seg på at man kun trenger telefonnummeret til personen man ønsker å overføre penger til. Både avsender og mottaker må ha Vipps-appen, men tjenesten er uavhengig av hvilken norsk bank brukerne benytter (DNB, u.å,c).

Geir Øiestad forteller at DNB var en av bankene som forstod at dersom de ikke tilbød mobilbetalingsløsninger selv, ville denne posisjonen bli tatt av andre aktører. Øiestad forteller videre at bankens ledelse sa at DNB måtte levere en løsning, og at denne måtte leveres før noen andre konkurrenter fikk fotfeste i markedet. Videre forklarer han at Vipps måtte utvikles i samarbeid med en ekstern partner fordi de ikke hadde ledig kapasitet internt. Valget falt på Tata Consultancy Services, et konsulentselskap som allerede hadde en relasjon med DNB. Det tok seks måneder fra DNB bestemte seg for å utvikle Vipps, til appen var på markedet (Nikolaisen, 2017).

«Og da tok vi Danske Bank litt på senga har vi fått vite, fordi de hadde planer om å lansere i Norge, men det rakk de jo ikke før etter sommeren.» (Geir Øiestad, 2018)

Flere av ekspertene påpeker at Vipps ikke hadde utviklet en god nok arkitektur da tjenesten ble lansert fordi de var mer opptatt av å lansere raskt enn å levere en komplett tjeneste. Kvamme sier at det gikk rykter om at MobilePay skulle komme til Norge, og da var det viktigere å lansere produktet raskt enn å vente til det var komplett, fordi det da kunne være for sent.

MobilePay

I august 2015 ble Danske Bank sin mobilbetalingsløsning MobilePay lansert i Norge, to år etter at den ble lansert i Danmark (Trumpy, 2015). MobilePay fokuserte på vennebetaling da de lanserte i Norge. Etersom Vipps allerede hadde vært på markedet i to måneder før

MobilePay kom, hadde Vipps fått et forsprang på vennebetaling som viste seg å være vanskelig å ta igjen.

«Vi sluttet å kommunisere vennebetaling, for vi hadde ikke troverdighet. Alle sa: 'Nei, vennebetaling er lik Vipps'.» (Tidligere leder av MobilePay Norge, Knut Anders Wangen, 2018)

MobilePay bestemte seg derfor for å fokusere på mobilbetaling i butikk. Etter hvert ble det mulig å betale med MobilePay på Rema 1000, Narvesen og 7-Eleven (Bugge, 2016).

«Det å komme inn i dagligvare og å bruke dagligvare som en pilotcase, og ikke bare én butikk, men 580 butikker i en smell, det ga oss troverdigheten som skulle til for å virkelig bli oppfattet som en konkurrent.» (Knut Anders Wangen, 2018)

MobilePay ble den mest utbredte butikkbetalingsløsningen for mobiltelefoner i Norge (Bugge, 2016).

«Vi trodde at butikkbetaling var det desidert vanskeligste å få til. Derfor kom vi ut med en løsning her for å prøve å skape et konkurransefortrinn som ville være vanskelig å kopiere.» (Knut Anders Wangen, 2018)

4.1.3 Resultatet

I februar 2017 ble det kjent at Vipps skulle skille seg ut av DNB og bli et frittstående selskap. Her gikk 106 banker sammen i det nye selskapet. Blant disse var Sparebank1-bankene som eide mCash (Hoemsnes, 2017a). mCash hadde da rundt 530 000 brukere, mens Vipps hadde to millioner. Nordea var samarbeidspartner med MobilePay, men valgte i oktober 2017 heller å inngå samarbeid med Vipps. Dette resulterte i at Danske Bank valgte å avvikle MobilePay i Norge. MobilePay hadde da 300 000 brukere i Norge. Noen uker etter signerte Danske Bank en samarbeidsavtale med Vipps (NTB, 2017; Hoemsnes, 2017b). Kampen mellom bankene om mobilbetalingsløsninger var dermed over, der Vipps stod igjen som vinner.

«Vipps var et middelmådig produkt, som kom rett foran nesen til MobilePay, og utløste en gressbrann i medvind.» (Tor Andreassen, NHH-professor, 2018)

Flere av ekspertene vi intervjuet mente at det fantes andre mobilbetalingsapper i markedet som var bedre enn Vipps. Både mCash og MobilePay henvendte seg til både forbrukere og bedrifter og hadde flere funksjoner enn Vipps.

«MCash i seg selv var på enkelte områder en bedre applikasjon. Det var en godt gjennomført app for å si det sånn.» (Jørgen Duley, Vipps, 2018)

Torvald Kvamme forklarer at grunnen til at mCash ikke oppnådde de samme nettverkseffektene var at brukeradopsjonen gikk tregt ettersom tjenesten var for komplisert.

«MCash hadde rett og slett et problem med å fortelle hva man egentlig skulle bruke appen til.» (Torvald Kvamme, 2018)

Tor Andreassen tror heller ikke at det var kvaliteten på produktet som gjorde at Vipps stod igjen som vinner.

«Det var en perfekt timing og en god røverhistorie. De traff markedet veldig godt på et veldig modent tidspunkt med en nokså middelmådig løsning, men nok til at den ble adoptert. Og så fikk de da nettverkseffekten. Så nettverkseffekten overstyrte kvaliteten i applikasjonen.» (Tor Andreassen, 2018)

Flere av ekspertene forteller at verdibudskapet til Vipps handler om at de løser et konkret problem og tenker enkelhet i alt de gjør. Vipps fokuserer på at tjenestene de tilbyr må være enklere enn tjenestene som finnes fra før. Flere av ekspertene mener at verdibudskapet til Vipps var en nøkkelfaktor for deres suksess.

«Mange tenker ofte at så lenge du har distribusjonskraft, penger og et bra produkt, så er det nok, men det er det jo ikke. Det viktigste her er at det faktisk løser et problem.» (Lucas Weldeghebriel, 2018)

I tillegg til å tilby et produkt som løste et konkret problem, trekkes også markedsføringen og distribusjonskraften til DNB frem som sentrale suksessfaktorer. DNB hadde et markedsbudsjett som var større enn hos både Sparebank1 og Danske Bank. Vipps fokuserte på enkelhet i sin markeds kampanje. Slogordet deres var: «Du trenger bare et mobilnummer, og vipps er pengene på vei» (Vipps, 2017). Markedsføringen førte også til at et nytt verb, «å vippse», oppsto i det norske vokabularet.

«De gikk 'all in' med en veldig bra regissert markedsføringsstrategi. Er det noen som kan marketing i det landet her så er det DNB. De er blant de aller aller beste på det å få ut et budskap, forenkle det, og bare kjøre på.» (Knut Anders Wangen, 2018)

Flere eksperter trekker frem at den direkte nettverkseffekten tilknyttet vennebetaling var meget sterk. Da Vipps oppnådde kritisk masse av brukere på forbrukersiden og opplevde denne nettverkseffekten, ble det vanskelig for andre aktører å kjempe om det samme forbrukermarkedet.

«Vennebetalingen var helt essensiell for å gå fra null til flere millioner brukere.» (Knut Anders Wangen, 2018)

«Alle vennene dine har Vipps og derfor lønner det seg også for deg å ha Vipps. Hvis bare du har Vipps så betyr det ikke noe. Men jo flere som er på plattformen, jo bedre blir tjenesten for deg.» (Lucas Weldeghebriel, teknologijournalist, 2018)

4.1.4 Deloppsummering

MobilePay og mCash var begge gode tjenester, men det var likevel Vipps som nådde kritisk masse av brukere på forbrukersiden og dermed ble den dominante tjenesten. Hovedgrunnene til dette er ifølge våre eksperter at DNB som Norges største bank har stor markedsrett, et stort budsjett, at de hadde en tydelig markedsføringsstrategi og ikke minst et produkt som løser et problem. Vipps opplevde sterke nettverkseffekter da de nådde kritisk masse.

«Når du kritisk masse så er det umulig å ta deg igjen. Da er det det som de facto blir standarden.» (Lucas Weldeghebriel, 2018)

4.2 Inntjening

Da Vipps hadde bygd en solid brukermasse på forbrukersiden startet de å lansere produkter på P2B-markedet for å skape inntjening.

I dette delkapittelet vil vi først presentere våre funn om hvordan Vipps sin inntjeningsmodell har endret seg fra lansering til i dag. Vi vil deretter se på hvordan de i dag oppnår inntjening ved å utvikle produkter tilpasset P2B-markedet, og hvordan de iverksetter tiltak for å senke kostnader og øke inntektene på basistjenestene.

4.2.1 Oppstarten

Da Vipps ble lansert kostet det forbrukerne én krone for transaksjoner i Vipps under 2000 kroner, og én prosent av beløpet for overføringer større enn 2000 kroner. Tidligere leder av MobilePay Norge, Knut Anders Wangen, mener dette var et av de mest risikable valgene Vipps tok.

«Det ga oss et vindu om å prøve å være utfordreren, med en mer moden og stabil teknologi, som i tillegg var gratis.» (Knut Anders Wangen, 2018)

Fem timer etter at MobilePay ble lansert i Norge, fjernet imidlertid også Vipps gebyret sitt. I dag er det kostnadsfritt for forbrukerne å overføre penger i Vipps ved beløp under 5000 kroner (Trumpy, 2015). Dermed har ikke Vipps inntjening på slike vennebetalinger, samtidig som kostnadene deres tilknyttet tjenesten er høy. Duley forklarer at målet ved lanseringen av vennebetalingstjenesten var å skaffe så mange brukere som mulig så raskt som mulig, uten et umiddelbart fokus på inntjening. Dette var nødvendig for å oppnå en nettverkseffekt. Steg to var å utvikle nye produkter som ville skape inntjening fra bedriftsmarkedet. Flere av intervjuobjektene trekker dette frem som en god strategi.

«Den tjenesten hvor vi betaler fra person til person, den kommer aldri til å gå i pluss. Så inntektene kommer til å komme av alle de andre tjenestene. Hvis man klarer å bygge det som en plattform og at det hele tiden spiser på seg med nye tjenester, så tror jeg det kommer til å bli god butikk på sikt.» (Torvald Kvamme, 2018)

4.2.2 Nye produkter

«Det som er interessant å se på er jo om de klarer å utnytte brukermassen på 2,8 millioner til å lansere tjenester som dekker konkrete behov for denne målgruppen.» (Lucas Weldeghebriel, 2018)

For å øke sine inntekter lanserte Vipps etter hvert flere tjenester på bedriftsmarkedet, blant annet Vipps Regninger (tidligere Vipps Faktura), Vipps på nett og VippsGO (Vipps, u.å., a; b; c). Flere av ekspertene vi intervjuet mener Vipps sitt verdibudskap om enkelhet også er en viktig faktor for å lykkes på P2B-markedet.

Weldeghebriel mener betaling med Vipps i nettbutikker er en god løsning fordi man ofte benytter mobilen for å handle på nett. Det å finne frem kortet, skrive inn kortnummer og

CVC2-kode og å logge inn med BankID mener også Sebastian Cypek er tungvint, spesielt på mobil. Han fremhever at dette er noe man slipper dersom man benytter Vipps til å betale i nettbutikker. Videre poengterer han at når en kunde vurderer å handle i en nettbutikk, så må det være så sømløst og friksjonsfritt som mulig for at handelen skal gjennomføres. Hos for eksempel Elkjøp Nordic faller rundt 30 prosent av kundene av i betalingsprosessen i nettbutikken deres (Blaker, 2016). Ettersom Vipps forenkler kjøpsprosessen på nett, mener flere av ekspertene at dette bidrar til at flere nettbutikker ønsker å benytte denne betalingsløsningen for å øke omsetningen sin. Torvald Kvamme forklarer at dette fører til at man kan benytte prisstrategien som Vipps har valgt ved at bedriftsmarkedet subsidierer personmarkedet.

«Hvis nettbutikken kan få høyere gjennomkjøring av handler, blir kostnaden per transaksjon for nettbutikken sin del nesten underordnet. Det tror jeg overskygger alt. Jeg tror at når nettbutikkene ser potensialet som ligger i det der, da blir prissensitiviteten ganske lav altså.» (Torvald Kvamme, SPV, 2018)

Sebastian Cypek fra Balder Betaling tror at når flere forbrukere opplever hvor enkelt det er å betale med Vipps i nettbutikker vil de begynne å forvente dette i alle butikker på nett. Forbrukere ønsker ikke å gå tilbake til en løsning som er mer tungvint. Cathrine Ødegaard forteller at dette kan fungere som et slags pressmiddel mot bedriftene, som fører til lettere adopsjon i bedriftsmarkedet.

Ekspertene skryter også av Vipps Regninger. Det sendes ut 165 millioner papirfakturaer i Norge hvert år (Hellström, 2017). Cypek forteller at Vipps gjør slike fakturaer tilgjengelige i appen, slik at det ikke vil bli sendt ut papirfaktura hvis forbrukerne velger å betale fakturaen i Vipps. Weldeghebriel mener det er lettere å betale en faktura med Vipps fordi man da slipper KID-nummer og BankID. Både Jørgen Duley fra Vipps og Geir Øiestad fra DNB forteller at det nå er stor satsing på Vipps Regninger.

«Det er stor satsing på betaling av faktura nå, fordi at på faktura er det veldig store volumer. Hvis du klarer å kapre markedsandeler der så er det mulig å få god lønnsomhet på grunn av det store volumet fakturaer som sendes ut i Norge.» (Geir Øiestad, 2018)

Vipps har også lansert VippsGO. Dette er en betalingsløsning for mindre utsalgssteder og er dermed en måte for Vipps å nå mindre bedriftskunder på. Bedriftene får en virtuell butikk inne i appen der kundene kan bestille butikkens produkter (Vipps, u.å.,c).

Duley forklarer at målsettingen til Vipps fremover er å definere kategorien smart betaling på samme måte som iPhone definerte kategorien smarttelefon. Smart betaling, også kalt 360 graders betaling, betyr at alt som har med betaling å gjøre skal skje gjennom Vipps. Dette betyr at det fremover blant annet også må være mulig å betale med Vipps i fysiske butikker, men dette vil ikke skje før løsningen er bedre enn eksisterende løsninger.

NHH-professor Tor Andreassen forklarer at det innenfor innovasjon og adopsjon ofte snakkes om hvor stor nytteverdi produktet tilfører kunden samt hvilken grad av atferdsendring som kreves for å ta produktet i bruk.

«Jo mindre atferdsendring som kreves og jo større glede produktet tilfører forbrukeren, jo større adopsjon kan produktet få.» (Tor Andreassen, 2018)

Derfor mener han at P2B-markedet kan være vanskeligere for Vipps å tre inn i fordi det her kreves en større atferdsendring hos brukerne. Dette fører til at det enkle mobilbetalingskonseptet til Vipps ikke automatisk kan overføres til P2B-markedet.

«Jeg var og hentet bilen min på verksted her forleden dag. Vippse de med betaling? Nei, jeg vil helst ha det der dokumentet i hånden for å legge det inn i kjøremappa i bilen, som dokumentasjon når jeg skal selge den.» (Tor Andreassen, 2018)

4.2.3 Redusere kostnader

I tillegg til å øke inntjeningen har Vipps også gjort tiltak for å senke kostnadene. Våren 2018 innførte Vipps konto-til-konto-betaling på vennebetalinger slik at de slipper avgiftene til kortselskapene (Sørdal, 2018). Nå tilbyr Vipps også straksbetaling hvis kunden betaler fra et kontonummer i Vipps. Straksbetaling vil si at beløpet kommer inn på mottakers konto umiddelbart (Vipps, u.å.,d). Fra lansering og frem til Vipps gikk over til konto-til-konto-betaling har de betalt en transaksjonsavgift til Visa og MasterCard (Hoemsnes & Eriksen, 2017). Ifølge Hoemsnes & Eriksen (2017) er denne på omtrent én krone per transaksjon. Duley forteller at det i dag gjennomføres rundt 300 transaksjoner i minuttet i Vipps. På ett år tilsvarer dette over 150 millioner transaksjoner, og med en avgift på omtrent én krone per transaksjon sparer Vipps dermed betydelige kostnader ved å gå over til kontobetaling.

Wangen forteller at i tillegg til at kostnadene tilknyttet vennebetaling reduseres, blir de gjenværende kostnadene overført til bankene fordi det nå er bankene som iverksetter overføringen av beløpet. Konto-til-konto-betaling skal etter planen også innføres på faktura i fremtiden, ifølge Duley. Geir Øiestad presiserer at kontobetaling imidlertid ikke er like enkelt å innføre ved betaling i nettbutikk, da kundene ønsker fordelene med forbrukervernet og kreditt som mange betalingskort tilbyr.

4.2.4 Øke brukermassen

Flere eksperter fremhever at flere og mer aktive brukere av tjenesten vil gi økt inntjening. På forbrukersiden tror Duley fra Vipps at brukerbasen vil øke når de lanserer «Vipps 15 minus», det vil si at Vipps også gjøres tilgjengelig for dem under 15 år. Han tror også at denne gruppen vil kunne oppmuntre besteforeldrene sine til å laste ned Vipps, noe som vil føre til enda flere brukere. I tillegg trekker han frem at når Vipps slås sammen med BankID og BankAxept kan man få enda flere nye funksjoner som kan føre til enda flere brukere. Geir Øiestad fra DNB konstaterer også at Vipps ønsker økt brukeraktivitet på appen.

«Målet til Vipps er jo at folk skal logge inn i Vipps, ikke tre ganger i måneden, men tre ganger i uka eller tre ganger per dag for den saks skyld, fordi de finner mye relevant innhold der.» (Geir Øiestad, 2018)

4.2.5 Deloppsummering

Vipps har redusert kostnadene sine ved å senke transaksjonsgebyrene tilknyttet vennebetaling ved hjelp av konto-til-konto-overføringer. Et slikt tiltak vil de også innføre ved fakturabetaling. For å skape høyere inntekter har Vipps lansert flere nye produkter på P2B-markedet. De fokuserer nå på å øke inntjeningen på basistjenestene ved blant annet å øke brukermassen og brukeraktiviteten på både forbrukersiden og bedriftssiden.

4.3 Samarbeid

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn om Vipps sine samarbeid, en sentral faktor i den finansielle sektoren i Norge. Vi innleder med å gi informasjon om hva PSD2 er, fordi dette direktivet blant annet påvirker samarbeidsstrategiene til Vipps. Deretter vil vi greie ut om hva både Vipps og bankene oppnår med deres samarbeid, samt usikkerhetsmomentene

som knyttes til dette. Videre vil vi presentere fordeler og ulemper med Vipps som eget selskap. Til sist vil vi se på andre samarbeid Vipps har inngått.

4.3.1 Om PSD2

13. januar 2018 ble det nye direktivet for betalingstjenester, PSD2 (Revised Payment Services Directive), innført i Europa (Finans Norge, u.å.). Dette er et direktiv som åpner for at både forbrukere og bedrifter kan benytte seg av tredjeparter til å håndtere pengene sine (Evry, u.å.). Direktivet fører til at bankene må gjøre minst ett av sine APIer tilgjengelig for andre aktører (Johnsen, 2017). Bankene i Norge har frist frem til høsten 2019 for å innføre reguleringen fordi det tar tid å åpne opp APIene på en sikker måte (Digranes, 2017).

PSD2 vil legge til rette for to nye roller i finanssektoren: AISPer (Account Information Service Provider) og PISPer (Payment Initiation Service Provider). AISPer er virksomheter som kan få oversikt over brukerens kontoinformasjon med transaksjonshistorikk dersom kunden godkjenner dette. PISPer er aktører som kan initiere betalinger fra kundens konto dersom de har fått godkjenning til dette av kunden (DNB, u.å,d).

4.3.2 Samarbeid med bankene

Fordeler for bankene

Sebastian Cypek forteller at samarbeidet mellom bankene og Vipps handler om langsiktig tenkning. På kort sikt ønsker bankene at kundene skal benytte deres egne kanaler. Disse kanalene har bankene full kontroll over og de kan dermed spre det budskapet de selv ønsker. Derfor måtte Balder Betaling jobbe med å forklare den langsiktige planen bak samarbeidet med Vipps, både til bankene og også for seg selv. De måtte få bankene til å forstå at hvis ikke Vipps tok denne posisjonen, så ville andre aktører kunne gjøre det. Da var det bedre at Vipps lykkes, enn at en internasjonal gigant gjorde det. Kvamme fra Sparebanken Vest sier at det er viktig at bankene løser kundenes problemer, istedenfor at de store teknologigigantene gjør det.

«Hvis Apple Pay eller noen andre store aktører tar over, blir vi i hvert fall ikke med på verdikjeden på noen måte. Det er mye bedre å være med i de verdikjedene, fremfor å være helt satt på sidelinjen og bare bli en underleverandør av en tjeneste til en eller annen stor internasjonal aktør som vi ikke har noe med å gjøre.» (Torvald Kvamme, 2018)

Når PSD2 trer i kraft er bankene pålagt å dele trafikk med tredjepartsaktører uten å vite hva de har tenkt å bruke dataen til. Wangen fra Danske Bank mener at bankene har høyere tillit til Vipps enn til andre aktører, siden bankene enten er eiere eller samarbeidspartnere med Vipps. Bankene opplever gjennom samarbeidet at de har mer kontroll over hvor utviklingen til Vipps går, og kan i tillegg være med å påvirke denne utviklingen. Cypek sier det er viktig for bankene å være trygge på at dataen blir behandlet på en sikker måte. Kvamme forklarer at DNB var for liten til å stå imot konkurransen fra utlandet, slik at det var bedre å samarbeide istedenfor at hver bank skulle konkurrere om det samme domenet.

«'If you can't beat them, join them.' Jeg tror det er litt sånn oppsummering av det som skjedde rett og slett.» (Torvald Kvamme, 2018)

Han forteller videre at de norske bankene har et godt samarbeid på infrastruktur, men at det å samarbeide om brukeropplevelsen til kundene er helt nytt i banksammenheng. Teknologijournalist Lucas Weldeghebriel mener at banksamarbeidet kan fungere som et forum der man kan dele kompetanse, og der bankene har mulighet til å tilby mobilbetalingsløsninger de sannsynligvis ikke kunne tilbudt på egenhånd. Andreassen mener at det rasjonelt sett var en god idé at bankene gikk sammen om et større prosjekt. Likevel ble han overrasket over at de faktisk gjorde dette.

«Dette er jo mennesker som er overtrent i å konkurrere og å banke livskiten av hverandre. Og plutselig kommer de sammen i et annet selskap, riktignok dominert av DNB i alle bauer og kanter da. At de klarer å komme sammen synes jeg er et nytt fenomen.» (Tor Andreassen, 2018)

Geir Øiestad fra DNB forteller at bankene som eier Vipps vil ha de vanlige fordelene som aksjeeiere har, som verdistigning og eventuelt utbytte. Andre fordeler som trekkes frem av ulike intervjuobjekter er at bankene oppfattes som innovative, og at de har større sjanse for å lykkes ved å jobbe sammen enn å konkurrere.

Fordeler for Vipps

Flere intervjuobjekter påpeker at det er usikkerhet knyttet til hvor mye informasjon bankene faktisk er nødt til å gi fra seg. Knut Anders Wangen fra Danske Bank mener at Vipps kan få fordeler utover det PSD2 åpner for, ettersom bankene kan være villige til å dele mer med Vipps enn hva de er pålagt å dele med andre konkurrerende PISP- og AISP-aktører. Geir Øiestad trekker også frem at banksamarbeidet vil føre til at Vipps får et forsprang på andre

aktører frem til PSD2 trer i kraft. Et eksempel på en slik fordel kan vi lese i et innlegg skrevet av leder av Vipps, Rune Garborg. Her skriver han: «Straksbetaling med Vipps er en direkte konsekvens av at Vipps har valgt partnerskap som innovasjonsmodell.» (Garborg, 2018). Han skriver videre at partnerskap vil føre til at Vipps kan utvikle kostnadseffektive løsninger som også er bedre for kundene.

Det trekkes frem av intervjuobjektene at hovedgrunnen for samarbeidet er for å stå sterkere mot eksterne aktører som Facebook og Google. Samarbeidet fører også til en større distribusjonskraft for Vipps. Cypek og Ødegaard fra Balder Betaling forteller at bankene allerede har et kundeforhold med bedrifter, noe som gjør de kan tilby Vipps som en del av en rekke produkter innen betalingsformidling.

Usikkerhetsmomenter

Samarbeidet Vipps har med bankene kan potensielt skape etableringshindre for andre aktører. Duley fra Vipps trekker frem at grunnen til at Apple sin mobilbetalingstjeneste, Apple Pay, ikke har lansert i Norge enda, er fordi bankene foreløpig har vært tilbakeholden til fordel for Vipps. Apple Pay er nemlig avhengig av at kortutstederen, altså banken som distribuerer bankkortet, åpner for Apple Pay. Hvis alle bankene sier nei til dette, vil ikke Apple Pay komme inn på det norske markedet før PSD2 trer i kraft. Men ifølge Visa Norge-sjef Jens Nes, er det nå noen banker i Norge som allerede har sagt ja til Apple Pay (Trumpy, 2018). Dette viser at selv om de aller fleste bankene i Norge har stilt seg bak Vipps, inngår ikke eksklusivitet i avtalen. Torvald Kvamme skriver i en e-post til oss 1. juni 2018 at det ikke finnes et åpenbart svar på om eierbankene i Vipps kommer til å åpne for Apple Pay. På den ene siden skal bankene ivareta konkurransefortrinnet til Vipps, som taler for at de bør hindre Apple Pay. På den andre siden ønsker bankene å etterkomme kundenes ønsker. Han tror mange blir misfornøyde hvis bankene hindrer Apple Pay i Norge og trekker frem at mange kunder i Storbritannia forlot bankene som ikke godkjente Apple Pay. Kvamme skriver at Apple Pay også er avhengige av at butikkene åpner for betalingsløsningen. Hvorvidt dette kommer til å skje er usikkert, fordi Apple Pay er dyrere for butikkene siden de ikke benytter BankAxept.

Til Dagens Næringsliv forteller Ina Gjerstad i Nordea at Nordeas “open banking”-strategi handler om å spille på mange hester. «Strategien kan sammenlignes med et hagleskudd – man vet ikke hvilket hagl som treffer, men håper at noen treffer», sier hun til DN (Bakken,

2017). I samme artikkel sier hun at Nordea samarbeider med både Samsung Pay og Apple Pay i Sverige, Finland og Danmark, samt at de utvikler egne betalingsløsninger. Duley forteller at Nordeas egen satsing på betalingsmarkedet ikke var populært hos Vipps og eierbankene.

«Alle bankene er på en måte konkurrenter mot hverandre, og det påvirker forholdet når en av partnerbankene utvikler sine egne mobiltbetalingsløsninger. Det har ikke vært noen konflikt, men det har gitt noen diskusjoner.» (Jørgen Duley, 2018)

Kvamme forklarer at bankene har et ambivalent forhold til samarbeidet. Hvis Vipps blir en fullverdig mobilbank, blir dette truende for bankenes egne mobilkanaler.

«Vi ønsker jo å treffe kundene våre, vi ønsker å eksponere vår logo, vise de andre gode tilbudene vi har, fange opp hvis du trenger et forbrukslån eller spareordning eller hva det måtte være, i mobilbanken. Og det er et dilemma for bankene, helt klart, et stort dilemma.» (Torvald Kvamme, 2018)

Han forteller videre at Sparebanken Vest derfor jobber for at deres mobilbank skal være bedre enn Vipps sin, slik at denne blir foretrukket av kundene. Dermed blir banken både en konkurrent og en partner. De skal støtte Vipps samtidig som de skal tilby like gode mobilbank-tjenester selv. Duley kaller forholdet mellom bankene og Vipps for “frenemies”⁴, ettersom de både samarbeider og konkurrerer. Han forklarer at bankene kan miste deres hovedkanal for markedsføring hvis funksjonene i både nettbanken og mobilbanken inngår i Vipps. Øiestad blir ikke overrasket om noen av bankene ønsker å spille på flere hester, da de er redde for ikke å være med på den tjenesten som blir stående som vinner i markedet. Lars Thorstensen fra banknæringen sier bankene er opptatt å være med der det skjer. Han mener de vil tilby de tjenestene som kundene ønsker, og at Vipps derfor ikke får noen særbehandling fra Nordea.

«Hvis Apple kommer til Norge og de lanserer Apple Pay, så har jeg vanskelig for å se at DNB ikke blir med på det også.» (Lars Thorstensen, 2018)

Andreassen tror samarbeidet mellom bankene er en god strategi for å kunne stå imot konkurranse fra andre aktører, men er usikker på hvor lojale bankene i samarbeidet egentlig

⁴ Sammenslåing av de engelske ordene “friend” og “enemy”

er. Dette tror han gjelder spesielt ved deling av kundedata. Her har aktørene mulighet til å samarbeide for å utvide markedet. Likevel tror Andreassen at bankenes første reaksjon dessverre vil være å konkurrere om det opprinnelige markedet istedenfor å gå sammen om å utvide det.

«Vi har trent ledere og ledere har trent seg selv i konkurranseparadigmet mye mer enn relasjonsparadigmet. Derfor tror jeg det er mye mer naturlig for dem å konkurrere enn å samarbeide.» (Tor Andreassen, 2018)

4.3.3 Vipps som eget selskap

1. mars 2017 ble Vipps stiftet som eget selskap (Brønnøysundregistrene, u.å.), og skilte seg dermed ut fra DNB. Dette var nødvendig for at andre banker skulle ha muligheten til å kjøpe seg inn i Vipps. Månedet før ble det annonsert at 106 norske banker skulle samarbeide om å videreutvikle Vipps. Daværende leder av MobilePay Norge, Knut Anders Wangen, uttalte til Dagens Næringsliv at denne nyheten kom som en overraskelse. Danske Bank hadde på dette tidspunktet allerede et samarbeid med Nordea og Gjensidige Bank om MobilePay, og var i tett dialog med flere norske banker. Nå som de fleste av disse bankene hadde inngått samarbeid med Vipps var det ikke lenger mange norske banker igjen for MobilePay å samarbeide med (Hoemsnes, 2017c).

Sammenslåingen av bankene førte til at Vipps fikk flere eiere, hvilket førte til en ny styresammensetning. Både Kvamme og Cypek har inntrykk av at styret setter den strategiske linjen til selskapet, men at Vipps har relativt fritt mandat utover dette.

«For å være smidig og rask i markedet så må de ha et ganske fritt mandat. De kan ikke spørre 106 banker om lov til alt de skal gjøre, det går ikke. Da hadde det vært et endeløst byråkrati. Så de har et ganske sterkt mandat til å gjøre det de vil.» (Torvald Kvamme, 2018)

Cathrine Ødegaard fra Balder Betaling forteller at det er positivt for Vipps at de har muligheten til å forbli en liten organisasjon. Dette gjør at de lettere kan bevare sin kultur og måte å jobbe på. Samtidig oppnår de stor salgskraft gjennom samarbeidet med bankene. Hvis Vipps skulle oppnådd samme salgskraft uten bankenes hjelp måtte de ha ekspandert betraktelig, noe som kunne gjort organisasjonen mer byråkratisk.

4.3.4 Andre samarbeid

I tillegg til samarbeid med banker, samarbeider Vipps også med fakturadistributører. Bedrifter kan benytte ERP-systemene til fakturadistributørene for å sende ut fakturaer til kundene sine. Duley forteller at Vipps har samarbeid med flere av de store fakturautstederne som Visma, Evry og Compello. Ved å inngå et slikt samarbeid blir Vipps Regninger et produkt i vareutvalget til fakturadistributørene, sier Øiestad.

«Da må man bevise overfor bedriften at Vipps Regninger har større verdi enn andre løsninger.» (Geir Øiestad, 2018)

Bedriftene som sender ut fakturaer gjennom fakturadistributører kan ifølge Duley velge om de ønsker å sende eFaktura, avtalegiro, digipost, papirfaktura eller PDF-faktura til kundene sine. Nå får bedriftene også muligheten til å benytte Vipps Regninger til å sende ut sine fakturaer. Geir Øiestad forklarer at fakturadistributørene allerede har tett kontakt med bedriftskundene siden de tilbyr fakturaløsninger som eFaktura og Avtalegiro til bedriftene. Det er derfor en fordel for Vipps å samarbeide med disse fakturadistributørene ettersom Vipps da får tilgang på en stor kundegruppe.

Duley forteller at etter sommeren 2018 vil bedrifter som ønsker å distribuere fakturaene sine gjennom Vipps Regninger slippe å inngå en egen avtale med Vipps direkte. De kan fortsette å bruke ERP-systemet til den fakturadistributøren de allerede benytter, der de nå også vil få Vipps Regninger som et alternativ. Tor Andreassen mener dette fører til at atferdsendringen som kreves fra bedriftene blir minimal, samtidig som nytten ved å bruke Vipps Regninger er høy ettersom bedriftene kan tilby en ekstra kanal hvor kunden kan motta faktura. Han gjentar at lav atferdsendring og høy nytte fører til høy adopsjon av produktet. Samtidig mener han samarbeidet fører til at Vipps raskere får tilgjengeliggjort produktet sitt.

Vipps har også nylig fusjonert med BankAxept og BankID (Trumpy, 2018). BankAxept er det nasjonale betalingssystemet i Norge, og majoriteten av kortbetalinger i norske butikker utføres med kort som benytter BankAxept (BankAxept, u.å.). BankID er en elektronisk autentiseringstjeneste som garanterer en sikker identifisering og signering på Internett (BankID, u.å.).

27. april 2018 ble fusjonen mellom Vipps, BankAxept og BankID godkjent av konkurransetilsynet med forbehold om at de må la konkurrerende aktører få benytte løsningene til sine betalingstjenester (Trumpy, 2018). Fusjonen har også blitt godkjent av

Finanstilsynet under noen forbehold, men venter fortsatt på godkjenning fra Finansdepartementet (Torgersen, 2018). De tre aktørene er i dag ansvarlige for hver sin del av betalingstransaksjonen (Finans Norge, 2018a)

Jørgen Duley fra Vipps sier at det er strategisk fornuftig å inngå samarbeid med disse betalings- og autentiseringstjenestene siden de har en sentral rolle i Vipps sine funksjoner.

«Dersom man har betaling og autentisering, så har man de to viktigste spillebrikkene inne. BankAxept er jo det billigste betalingsløpet i Norge, og alle terminaler ønsker BankAxept.» (Jørgen Duley, 2018)

I tillegg til samarbeidene Vipps har i dag, mener Andreassen at Vipps også er avhengige av å inngå samarbeid med handelsnæringen hvis de skal lykkes med mobilbetaling i fysiske butikker. Uten et samarbeid tror han butikkene vil sabotere betalingsløsningene som Vipps lanserer, fordi de er opptatt av å bevare kundedataen selv og heller vil samle transaksjonene i sine egne kundeprogram.

4.3.5 Deloppsummering

For å unngå å miste kundekontakten samarbeider bankene om å tilby en egen betalingsløsning, selv om dette potensielt kan kannibalisere dagens tjenester. De mener det er bedre å eie en slik utfordrer selv, enn at en utenforstående aktør tar denne posisjonen. Likevel har flere av bankene sannsynligvis parallelle strategier.

Både bankene og Vipps har fordeler av samarbeidet. Bankene har muligheten til å påvirke utviklingen til Vipps, og beholder også kontrollen over trafikken. Ved banksamarbeidet kan Vipps få fordeler utover det PSD2 åpner for, og får også et forsprang på andre aktører. Vipps oppnår også økt distribusjonskraft ved banksamarbeidet.

Vipps har videre inngått samarbeid med fakturadistributører, som gjør at Vipps får tilgang til et stort antall bedriftskunder. De har i tillegg samarbeid med underleverandører av sentrale funksjoner bak Vipps sine tjenester, som BankAxept og BankID.

4.4 Åpenhet

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn tilknyttet graden av åpenhet til Vipps. Vi vil gjengi fordelene og ulempene ved åpenhet som ble trukket frem, samt hvordan intervjuobjektene mener Vipps kan åpne seg.

4.4.1 Åpenhet for eksterne aktører

Teknologijournalist Lucas Weldeghebriel forklarer at hver av appene på mobiltelefonen din fører til en forbedring av telefonens funksjonalitet samtidig som de gjør det mindre attraktivt for kundene å bytte til andre merker. Torvald Kvamme husker tilbake til da Apple åpnet opp for at eksterne aktører kunne distribuere apper på App Store. Da fikk Apple flere hundre tusen apputviklere som kunne bidra med forbedringer til mobilen.

Torvald Kvamme fra Sparebanken Vest mener Vipps bør tenke på om også de burde åpne opp plattformen for utenforstående. I så fall er det viktig å velge hva som skal åpnes, og hva som skal kontrolleres av Vipps selv. Han mener det alltid vil være noen tjenester som bankene må utvikle og kontrollere selv. Dette gjelder hovedsakelig de tjenestene som er mest sentrale for kundene. På mindre sentrale områder mener Kvamme at Vipps kan ha en fordel av å åpne opp plattformen for utenforstående aktører. Dette kan føre til at utenforstående aktører finner bedre løsninger enn man hadde klart å finne på egenhånd. I tillegg kan utenforstående ha en annen kundeoppfatning, og kan utvikle tjenester som Vipps ikke har tenkt på. Jørgen Duley fra Vipps trekker også frem at ved å åpne plattformen for utenforstående slipper Vipps å stå for all utviklingen selv. Geir Øiestad fra DNB informerer om at de foreløpig ikke har gitt eksterne aktører tilgang til å innovere på plattformen, men at Vipps har ambisjoner om dette i fremtiden. Knut Anders Wangen fra Danske Bank tror det kan være lurt for Vipps å åpne seg for eksterne aktører, da han ikke tror Vipps klarer å utvikle nye produkter raskt nok på egenhånd.

«Hvis ikke du kommer med noe nytt og hele tiden bruker din innovative kraft, så tror jeg du fort blir ansett som mindre attraktiv fremover.» (Knut Anders Wangen, 2018)

NHH-professor Tor Andreassen påpeker at Vipps har muligheten til å utnytte brukermassen sin til å tilby flere tjenester tilknyttet betaling ved å åpne opp plattformen for eksterne aktører. Ved å tilby produkter innenfor alle segmentene i betalingsmarkedet trenger ikke forbrukerne å benytte konkurrerende betalingstjenester. Dermed blir det vanskeligere for

andre aktører å ta markedsandeler gjennom disse nisjemarkedene dersom Vipps allerede kontrollerer disse. Vipps oppnår da også økt brukerfrekvens av mobilbetalingstjenesten, noe som vil gi dem tilgang til enda mer data som de kan bruke for å videreutvikle appen, forteller Andreassen.

«Du får på plass den første tjenesten din som er den generiske løsningen, og så bygger du på med andre tjenester som gjør denne markedsplassen enda mer attraktiv. Så da monopoliserer du det som har med betaling å gjøre.» (Tor Andreassen, 2018)

Flere eksperter peker på at en utvidelse av VippsGO kan være en mulig vei å gå dersom Vipps ønsker å la eksterne aktører bidra til innovasjon i appen, og for å utvide funksjonaliteten i Vipps. Duley mener at det kan føre til bedre apper i Vipps dersom man lar bedrifter få mer frihet når de setter opp butikken sin i VippsGO. Han forteller at bedriftene i dag kan egendefinere elementer som bilder og varelinjer selv, men at de ikke kan endre utseendet i de virtuelle butikkene sine i VippsGO. Dersom de selv får lov til å designe mer i VippsGO kan dette føre til høyere kvalitet på deres virtuelle butikker i appen. Duley tror likevel ikke dette vil skje i nærmeste fremtid. I forbindelse med åpenhet for eksterne aktører presiserer tidligere produktsjef for VippsGO, Geir Øiestad:

«Med VippsGO så er det jo Vipps som eier flaten, bedriftene bare distribuerer sine produkter. Men du kunne jo tenke deg at Vipps kunne åpnet opp bedriftenes egne apper og nettsider i Vipps-rammeverket da.» (Geir Øiestad, 2018).

Vipps har også mulighet til å tilrettelegge for at funksjoner fra andre apper integreres i Vipps, men Duley sier at dette vil bli en stor teknisk utviklingsjobb.

Øiestad forteller også om en annen løsning som kan benyttes for å koble bedrifters funksjoner til Vipps. Denne handler om å legge inn en lenke i Vipps som brukeren kan trykke på for å bli videresendt til en bedrifts app eller nettside, også kalt «dyplenking». Dette mener han er enkelt å få til, men at det kreves at Vipps klarer å vite hvilke lenker som er relevant for hvem.

«Du kan ikke bare dytte opp en taxiapp på alle tre millioner kundene, det er ikke relevant. Du må ha mer funksjonalitet knyttet til relevans for kunden. Det krever mer av et CRM-system og databehandling fra vår side, og det må man jobbe med. Der har vi kommet til litt for kort altså.» (Geir Øiestad, 2018)

Ødegaard forteller at det er forskjell mellom å kjøpe varer i appen til bedriften der man betaler med Vipps, og det å kjøpe varene direkte fra Vipps-appen uten å benytte bedriftens egen app.

«Jeg tror det har vært viktig for Vipps å ikke bli oppfattet som en trussel. Derfor har de integrert seg mot andre istedenfor at andre går til de.» (Cathrine Ødegaard, 2018)

Øiestad mener at med snart tre millioner brukere har Vipps potensiale for å bli en attraktiv markeds plass for aktører som ønsker å distribuere sine egne apper til denne brukermassen. Cypek poengterer at det imidlertid er viktig å bevare enkelheten i Vipps og at jo mer funksjonalitet man får i appen, desto mer komplisert blir den.

4.4.2 Deloppsummering

Vipps må vurdere om de ønsker å åpne opp plattformen sin for eksterne aktører. Dette kan gjøres på flere måter. Tjenesten kan la utsalgsstedene som benytter VippsGO få mer frihet til å designe den virtuelle butikken deres innenfor forhåndsbestemte rammer. På denne måten kan appene i VippsGO tilpasses mer mot den enkelte bedriften enn hva som er mulig i dag, samtidig som at appene opprettholder en viss standard. Et annet alternativ er å benytte dyplinking for å sette brukeren i kontakt med den eksterne aktøren. Et tredje alternativ er å integrere andre bedrifters apper inn i rammeverket til Vipps.

4.5 Arkitektur

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn som knytter seg til utviklingen av arkitekturen til Vipps.

4.5.1 Arkitekturen til Vipps

«Vipps er en veldig gaffateip-plattform. Vipps er jo ikke en god teknisk tjeneste, hvor ofte har den vært nede nå?» (Lucas Weldeghebiel, 2018).

På Facebooksiden til Vipps kan vi lese flere innlegg som handler om nedetid på plattformen som enten er planlagte eller uforutsette. Fra oktober til desember 2017 hadde appen nedetid to ganger i måneden, med ulik varighet.

«Det har vært en del driftsproblemer med Vipps. Kanskje skyldes det at man utviklet svært raskt og ikke rakk å vurdere alternative arkitekturer godt nok.» (Geir Øiestad, 2018)

Geir Øiestad fra DNB forteller at de kanskje var kortsiktig i tankegangen da de skrev kravspesifikasjoner til Vipps, og at de ikke klarte å se for seg hvilke funksjoner som ville kobles på tjenesten senere. Dette førte kanskje til at plattformen ikke var skalert for den store veksten som Vipps opplevde.

«Det blir litt sånn at du lager en løsning som ikke er helt topp i utgangspunktet, og da er det ekstremt krevende å gjøre om på den løsningen når du samtidig har så mange kunder.» (Geir Øiestad, 2018)

Etter at Vipps var blitt et eget selskap, startet etter hvert prosessen med å skille systemene til Vipps fra DNB sine systemer. Dette er en prosess som vil pågå en stund fremover. Vipps sine systemer skulle flyttes ut i skyen for å unngå kapasitetsproblemer og for å få høyere driftsstabilitet (Lorentzen, 2016). Dette viste seg å bli en lengre prosess enn antatt.

«Det å flytte fra DNB sine systemer var en tungvint prosess som tok lenger tid enn forventet. Det har tatt mye fokus fra andre ting gjennom en større periode nå.» (Jørgen Duley, 2018)

Jørgen Duley fra Vipps forteller at da de flyttet systemet over i skyen, var planen at hver tjeneste skulle bli sin egen mikrotjeneste. Dette ville føre til at selv om det oppstod en feil i for eksempel vennebetalingsfunksjonen, skulle fremdeles tjenester som Vipps Regninger og VippsGO fungere. Han forteller at det likevel fortsatt er mange avhengigheter mellom tjenestene, som gjør at en feil i en av tjenestene kan føre til nedetid i en annen.

Duley og Cypek forteller at stabilitet er det området som har størst prioritet i Vipps fremover. Samtidig jobber de med å gi appen et nytt utseende.

«Når det kommer en ny app og man har fått stabilisert plattformen, da kommer ting til å skje mye hyppigere.» (Jørgen Duley, 2018)

Weldeghebriel sier at ettersom plattformen er så ustabil er Vipps nødt til å fokusere på å rette opp i dette, noe som vil tappe dem for tid. Knut Anders Wangen fra Danske Bank mener at utskillingsprosessen og stabiliseringsarbeidet som gjøres i Vipps har hindret dem i å bruke tid på å utvikle nye tjenester.

«Det har vært stille i det siste. Det har vært litt for stille spør du meg.» (Knut Anders Wangen, 2018)

Kvamme uttaler at det er lett å undervurdere hvor utfordrende det er å lage nye løsninger i bank. Han forklarer at bakgrunnen for hvorfor ting ikke går like raskt i Vipps som man skulle ønske, er at det er nulltoleranse for feil i tjenester som innebærer å håndtere folks penger. Han sier at man ikke kan ha en betalingsløsning som er 98 prosent i orden.

«Å få opp en løsning som er 98 prosent i orden, det er egentlig ganske lett. Det er de siste to prosentene som er helt utrolig vanskelig.» (Torvald Kvamme, 2018)

Øiestad forteller at man med begrensede ressurser må prioritere hvilke elementer man skal fokusere på.

«Hadde vi hatt ressurser som de store globale aktørene så hadde vi sikkert jobbet langs alle aksene parallelt da, men det har vi jo ikke.» (Geir Øiestad, 2018)

4.5.2 Deloppsummering

Vipps har over lengre tid slitt med en ustabil og uferdig plattform, og har lenge jobbet med å skille systemet sitt fra DNB og ut i skyen. Når Vipps oppnår stabilitetsmålet kan utvikling av nye funksjoner prioriteres høyere.

4.6 Konkurransen

I dette delkapittelet skal vi presentere våre funn om konkurransesituasjonen i det norske betalingsmarkedet i dag og fremover. Innledningsvis vil vi gjengi intervjuobjektene tanker om hvordan PSD2 vil påvirke konkurransesituasjonen i betalingsmarkedet. Deretter vil vi greie ut om hva våre funn sier om interessen for betalingsmarkedet i Norge, samt de internasjonale aktørenes muligheter i dette markedet.

4.6.1 PSD2 endrer konkurransen

Bankbransjen i Norge har til nå vært en høyt regulert bransje med lite konkurranse, og bankene har hatt monopol på kontoinformasjonen til kundene (Evry, u.å.). Formålet med PSD2 er blant annet å fremme økt innovasjon og konkurranse i betalingsmarkedet (Finans Norge, u.å.; NOU 2018:5, s. 86). Wangen forteller at når direktivet innføres i Norge vil flere

aktører få større muligheter til å utfordre bankene, spesielt på betalingsløsninger. Lars Thorstensen trekker frem at PSD2-direktivet også kan føre til at bankene blir underleverandører for eksterne aktører som i større grad eier kunderelasjonen.

«Det er jo ingen som ønsker å være backoffice for kunden sin hvis man kan være hele greien. Det gjør at man kan miste kunderelasjonen rett og slett.» (Lars Thorstensen, 2018)

Teknologijournalist Lucas Weldeghebriel forklarer at PSD2 vil føre til konkurranse på hovedsakelig tre områder. For det første vil bankene konkurrere med hverandre for å bli det foretrukne grensesnittet til kunden. Hvis en kunde med konto i både Nordea og DNB kan se kontoinformasjonen fra begge bankene i Nordeas mobilbank, vil kunden la være å bruke DNB sin mobilbank. For det andre vil det bli økt konkurranse fra de internasjonale teknologiselskapene. For det tredje vil man merke økt konkurranse fra oppstartsselskaper. Dette kan være nisjeselskaper som angriper en liten del av bankenes verdikjede. Øiestad forteller at det allerede i dag finnes mange nisjeaktører i banksektoren, men at det kan komme enda flere når PSD2 trer i kraft.

4.6.2 Interesse for betalingsmarkedet

NHH-professor Tor Andreassen sier at Norge er et lite marked, slik at vi ikke nødvendigvis er attraktive for internasjonale aktører. Han påpeker likevel at vi har betydelig kjøpekraft og er teknologisk avanserte, som gjør oss til et effektivt testmarked.

«Så det kan være en grunn til hvorfor de vil se på Norge. Her møter du kunnskapsrike og kåte mennesker på teknologi, hvis du har gode løsninger.» (Tor Andreassen, 2018)

Flere eksperter trekker frem at lønnsomheten i mobilbetalingsmarkedet isolert sett sannsynligvis ikke er hovedgrunnen til at aktører ønsker å etablere seg i dette markedet. Mens bankene tilbyr mobilbetalingsløsninger for å bevare kundekontakten, tilbyr teknologigigantene disse tjenestene for å få kundedata, tror Andreassen.

«Hvis du vet hva jeg har kjøpt, når jeg har kjøpt, og hvor mye jeg har kjøpt, så har du veldig mye info om meg. Og hvis du hiver det inn i en algoritme, så kan du kle meg naken ganske raskt.» (Tor Andreassen, 2018)

Duley forteller at Vipps har planer om å se på hvordan de kan dra nytte av kundedata for å utvikle nye og eksisterende tjenester, men at dette ikke har vært et veldig stort fokus til nå. Geir Øiestad forklarer at mulighetene er store dersom man kan se bruksmønsteret til kundene når de handler på nettbutikker eller bruker VippsGO, og at å kapitalisere denne dataen er svært viktig. Han innrømmer at Vipps og bankene har en jobb å gjøre for å anvende denne dataen bedre, men at det med GDPR også er kommet større begrensninger i tilgang og bruk av slike data. GDPR (General Data Protection Regulation) er en ny personvernregulering innført av EU i mai 2018 som gir individer mer kontroll over dataen de skaper (Etzel, 2018).

Flere av intervjuobjektene er usikre på hvordan dataen Vipps samler inn skal brukes.

«De vil jo selvfølgelig få kundedata, men det er jo som med all mulig annen data, at man vet vel ikke helt hva man skal gjøre med den enda.» (Cathrine Ødegaard, 2018)

Med de nye reguleringene PSD2 og GDPR tror Tor Andreassen at bankene vil bli utfordret på hvor dyktige de er til å utnytte kundedata. Han mener at dette kan forandre bankbransjen.

«Dette er jo en næring som i lang lang tid har akkumulert gull i hvelvene sine, og bankene eide dataene. De har tatt seg til rette. Alle transaksjonene har til nå vært deres eiendom, når det gjelder sporene dine. Nå er det plutselig blitt fortalt at det faktisk er kundene sine.» (Tor Andreassen, 2018)

Andreassen tror at bankene og Vipps har stor kunnskap i å drive basisfunksjonen bank, men at de ikke har utviklet et godt nok tankesett rundt utnyttelse av data. Han mener Silicon Valley-selskapene, som Apple og Google, har et forsprang på bankene ved at de har lang erfaring med å lage forretning basert på kundedata.

«Det er konsumentinformasjon og bruken av den som er gullet. Og vi vet at disse selskapene her er ti ganger bedre enn Vipps med hensyn til at utviklerne i disse selskapene har kunnskap og intelligens til å anvende de dataene. Det er derfor jeg har gått ut og sagt at 'Vipps så er Vipps vekke'.» (Tor Andreassen, 2018)

4.6.3 Internasjonale aktørers muligheter i Norge

Flere av intervjuobjektene mener at bankene og Vipps kan møte økt konkurranse fra internasjonale selskaper, spesielt fra GAFAB-bedriftene Google, Apple, Facebook og Amazon. Øiestad er overrasket over at Facebooks vennebetalingstjeneste enda ikke er lansert i Norge. Han tror grunnen er at Facebook ser hvor vanskelig det er å tjene penger i dette

markedet, spesielt når de må bruke kortinfrastrukturen istedenfor konto-til-konto-betaling. Andreassen tror grunnen til at de internasjonale teknologigigantene ikke har lansert i Norge enda handler om nettverkseffekter.

«De står overfor en formidabel mur som heter 'alle bruker Vipps'.» (Tor Andreassen, 2018)

Weldeghebriel tror at folk har mindre tillit til for eksempel Facebook enn de norske bankene. Av den grunn mener han det ikke er så enkelt som at de internasjonale aktørene kommer til å overkjøre de norske aktørene hvis de lanserer noe i Norge. Han mener at de må lansere noe som er vesentlig bedre enn Vipps for å ta markedet. Tor Andreassen har et tilsvarende synspunkt, og mener en aktør må lansere noe som er minst ti ganger bedre enn dagens løsning for å få forbrukerne til å bytte løsning.

«Med nærmere tre millioner brukere, da har Vipps en betydelig penetrasjonsrate i Norge. Så når Apple Pay nå skal begynne å bruse med fjærene så skal de jaggu bruse mye altså.» (Tor Andreassen, 2018)

Videre trekker Andreassen frem at de sterke nettverkseffektene som Vipps har oppnådd fører til en beskyttelse som er betydelig sterkere enn hva man har tenkt tidligere. Han forklarer dette med at dersom et produkt oppnår en nettverkseffekt vil dette låse inn brukerne, fordi byttekostnadene er store. Brukerne er bundet i et system som alle andre bruker. Dette gjør at kvaliteten på produktet blir mindre viktig.

«Du skal ha betydelig forbannelse, sinne, eller en voldsomt bedre løsning før du bryter og hopper over til andre.» (Tor Andreassen, 2018)

Andreassen påpeker at nettverkseffektene gir en signifikant beskyttelse så lenge man klarer å holde på dem, men at det er skadelig dersom disse effektene reverseres. Dette fordi effektene kan være like sterke andre veien. Når noen av forbrukerne velger å forlate plattformen kan dette påvirke andre brukere til å gjøre det samme.

«Det som da var den positive nettverkseffekten kommer som et snøskred tilbake igjen. Da er du konkurs.» (Tor Andreassen, 2018)

Andreassen mener at Vipps sine varige konkurransefortrinn er nettverkseffektene tilknyttet tjenesten og et godt verdibudskap, men at de internasjonale gigantene er eksperter på å utnytte data og har større likviditet. Ved å utnytte data og dermed lansere et bedre

verdibudskap enn Vipps tror han de internasjonale gigantene kan reversere Vipps sine nettverkseffekter.

Tor Andreassen tror ikke forbrukerne ønsker å ha flere betalingsapper på mobilen som utfører de samme tjenestene. Han tror heller ikke butikkene ønsker flere betalingsløsninger hvis dette innebærer at de må ha flere ulike betalingsterminaler. Derfor mener han at det kun vil stå igjen én aktør i mobilbetalingsmarkedet som tar hele markedet. Av den grunn anbefaler han at Vipps nå bør fokusere på å øke brukermassen og heller akseptere reduserte inntjening, hvis de skal stå igjen som vinneren av markedet.

4.6.4 Deloppsummering

Det nye EU-direktivet PSD2 fører til at eksterne aktører får tilgang til områder som bankene før hadde monopol på. Bankene vil møte konkurranse fra både hverandre, fra nisjeaktører og fra de store internasjonale teknologiselskapene. Vipps har konkurransefortrinn i et godt verdibudskap og sterke nettverkseffekter, men de internasjonale aktørene har høy kompetanse i utnyttelse av data for å utvikle tjenester.

4.7 Hovedfunn

I dette delkapittelet følger en oppsummering av våre viktigste funn som vil bli diskutert i kapittel 5.

Ved lansering av mobilbetalingstjenestene ble forskjellige strategier brukt for å oppnå kritisk masse av brukere. MobilePay og mCash var begge gode tjenester, men det var likevel Vipps som ble den dominante tjenesten. Hovedgrunnen til dette er ifølge våre eksperter at Vipps oppnådde sterke nettverkseffekter som gjorde at de opplevde eksponentiell vekst av brukermassen.

Ved lansering tok Vipps en avgift på én krone av vennebetalingsbeløpet, men endret dette da MobilePay lanserte i Norge. Videre har Vipps lansert flere nye produkter på P2B-markedet for å få inntjening. I forbindelse med utvikling og distribusjon av disse produktene har Vipps inngått mange samarbeidsstrategier med ulike aktører. Banksamarbeidet muliggjør at Vipps kan få fordeler utover det PSD2 åpner for, og at de får et forsprang på andre aktører. Vipps oppnår også økt distribusjonskraft ved dette samarbeidet. I tillegg har Vipps også inngått samarbeid med de største fakturadistributørene i Norge, som gjør at Vipps får tilgang til et

stort antall bedriftskunder. De ønsker også å slå seg sammen med underleverandører av sentrale funksjoner bak Vipps sine tjenester, som BankAxept og BankID. I tillegg til samarbeid kan Vipps vurdere om de ønsker å åpne opp plattformen sin for eksterne aktører for å øke innovasjonsfrekvensen. Dette kan gjøres på flere måter.

Vi ser at arkitekturen til Vipps har vært et element helt fra start. De har over lengre tid slitt med en ustabil og uferdig plattform. De har nylig startet med å skille systemet sitt fra DNB og ut i skyen, hvilket kommer til å ta tid.

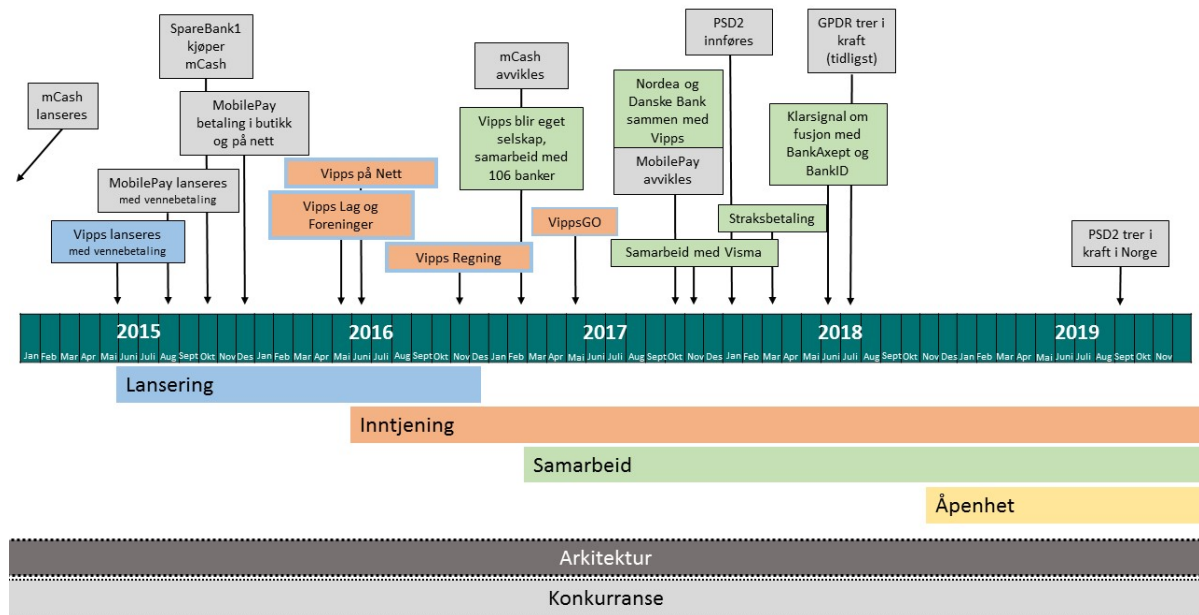
Det nye EU-direktivet PSD2 fører til at eksterne aktører får tilgang til områder som bankene tidligere hadde monopol på. Fremover vil bankene møte konkurranse fra hverandre, fra nisjeaktører og fra de store internasjonale teknologiselskapene. Vipps har konkurransefortrinn i Norge ved å ha et godt verdibudskap og sterke nettverkseffekter, men de internasjonale aktørene har høy kompetanse i utnyttelse av data for å utvikle tjenester.

5. Diskusjon

Formålet med dette kapittelet er å knytte forskningslitteraturen presentert i kapittel to sammen med våre funn presentert i kapittel fire for å gi oss grunnlag til å svare på vårt forskningsspørsmål. I litteraturkapittelet har vi greid ut om faktorer som er viktige ved utviklingen av en digital plattform. Vi har undersøkt tilstedeværelsen av de samme faktorene på mobilbetalingsmarkedet i funnkapittelet. På denne måten har vi kommet frem til en trinnvis prosessmodell basert på utviklingen til Vipps. Vi vil starte med å presentere denne modellen, for så å drøfte de ulike faktorene hver for seg.

Vi finner mye relevant forskningslitteratur om hvilke faktorer som er viktige ved en plattforms utvikling. Likevel finner vi lite forskning som har satt disse faktorene inn i et tidsperspektiv for å forklare utviklingen til en plattform. Det nærmeste vi kommer er boken “Catalyst Code: The Strategies Behind the Worlds Most Dynamic Companies” av Evans & Schmalensee fra 2007. Denne litteraturen kan dog anses som noe utdatert ettersom boken er over ti år gammel. I tillegg ønsker vi å belyse andre faktorer enn hva bokens rammeverk presenterer, spesielt knyttet til samarbeid. Vi vil derfor presentere en mer oppdatert modell med utgangspunkt i Vipps sin utvikling.

Som et hjelpemiddel til å svare på forskningsspørsmålet vårt vil vi nå sette faktorene inn i et tidsforløp basert på historien til Vipps for å lage en trinnvis prosessmodell. Denne viser faktorene som gjennom undersøkelsen har vist seg som viktige for at Vipps har utviklet seg til å bli en vellykket digital plattform. Den viser også hvilke faktorer som fremover vil bli viktige for videre vekst. Prosessmodellen består av seks faktorer som i større eller mindre grad påvirker nøkkelementene nettverkseffekter og/eller økosystem. Gjennom denne undersøkelsen har vi avdekket at de fire faktorene lansering, inntjening, samarbeid og åpenhet gjør seg gjeldende til ulike tider i plattformens utvikling. Arkitektur og konkurranse vil på sin side være gjeldende under hele utviklingsløpet. Se figur 2 under for å få et overblikk over prosessmodellen. Appendiks 5 viser en større versjon av prosessmodellen.



Figur 2: Prosessmodell

Lansering er den første utfordringen en plattformbedrift vil møte og er essensiell for å få en stor nok brukerbase til å nå kritisk masse. Hendelsene som inngår i lanseringen er markert i blått på figuren. Som man ser i modellen er lansering av produkter i P2B-markedet markert med både blått og oransje. Grunnen er at neste del av lanseringsstrategien til Vipps var å henvende seg til bedriftsmarkedet slik at de kunne bli en plattform. Grunnen til at lanseringsfasen ikke fortsetter langs hele tidslinja er fordi elementene tilknyttet lansering hovedsakelig vil være gjeldende i starten. Det kan likevel argumenteres for at denne linja skulle vært trukket langs hele tidslinja, da Vipps fremover stadig vil lansere flere produkter.

Lanseringen av produktene i P2B-markedet skapte også inntjening til Vipps, hvilket er grunnen til at disse hendelsene både er merket med blått og oransje. Inntjening er en viktig faktor for en plattformbedrift, da det er vanskelig å skaffe kapital til driften dersom man ikke har forutsetninger for å tjene penger. Inntjening er et element som det ofte ikke fokuseres på i starten, men som må få økt fokus etterhvert som plattformen øker i størrelse.

Den neste faktoren i modellen handler om samarbeid. Ut ifra hva våre funn avdekker startet Vipps sin samarbeidsstrategi da de inngikk samarbeid med 106 banker. Videre har Vipps inngått flere samarbeid med diverse aktører, som fører med seg fordeler av ulike karakterer.

Faktoren åpenhet starter fra sommeren 2018, da vi mener dette er noe Vipps bør tenke på fra nå av. Som vi har sett i funnkapittelet har Vipps flere muligheter for å gjøre plattformen mer åpen, som kan føre med seg mange fordeler.

I tillegg til de fire tidfestede faktorene, består modellen også av to underliggende faktorer: arkitektur og konkurranse. Da Vipps lanserte sin vennebetalingstjeneste hadde de ikke rukket å lage en arkitektur som håndterte den raske økningen i brukermasse godt nok. Det har ført til at Vipps har brukt mye tid på å endre og forbedre arkitekturen, og dette er noe de fortsatt holder på med. Dette fordi arkitekturen til en plattform kontinuerlig må vedlikeholdes og tilpasses. I tillegg til arkitekturen vil konkurranse også stadig være en underliggende faktor. I starten opplevde Vipps konkurranse fra mobilbetalingstjenester fra andre banker, derfor er disse hendelsene merket i grått. De vil snart også møte konkurranse fra både de internasjonale teknologiselskapene og fra aktører som angriper nisjemarkeder. Reguleringene som påvirker denne konkurransen er også merket i grått.

Diskusjonskapittelet vil videre være inndelt etter faktorene fra prosessmodellen der vi diskuterer faktorene enkeltvis i samme rekkefølge som de fremstilles i modellen. Vi vil ha to delkonklusjoner underveis som vil hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålet. Den første delkonklusjonen svarer på hvorfor Vipps vant kampen om mobilbetalingsmarkedet i Norge. Den andre oppsummerer utviklingen Vipps har hatt etter dette, samt hva som blir viktig fremover. Avslutningsvis vil vi kommentere rekkevidden av prosessmodellen.

5.1 Lansering

Det var flere aktører på markedet da mobilbetalingsløsninger ble lansert i Norge. Ettersom vennebetalingsmarkedet er preget av naturlig monopol, kjempet disse aktørene om å ende opp som det Tiwana (2014) kaller for det dominante designet. Ved lansering stod aktørene overfor det som i litteraturen refereres til som høna-eller-egget-problemet, og prøvde å løse dette på hver sine måter. Alle tre aktørene tilbød vennebetalingsfunksjonen i tjenesten sin, og alle var klar over at den tjenesten som klarte å rekruttere flest forbrukere ville stå igjen som vinner. Vi vil nå drøfte de ulike strategiene som aktørene benyttet for å bygge en brukerbase på forbrukersiden.

5.1.1 Lanseringsstrategier

Ettersom mCash ble lansert som en plattform som henvendte seg til både forbrukere og bedrifter, kan tjenesten ut i fra Evans & Gawer (2016) defineres som en transaksjonsplattform. De ønsket både å koble forbrukere med hverandre gjennom vennebetaling, samt å koble forbrukere med bedrifter gjennom betaling med mobil på nett og

i butikk. Ved lansering måtte tjenesten dermed skape brukerbaser på både konsumentensiden og bedriftssiden av markedet samtidig (Evans, 2009). MCash benyttet det både Parker et al. (2016) og Evans (2009) kaller Marquee-strategi ved å tilby forbrukerne pengeutbetalinger som incentiv til å benytte plattformen. Det kan se ut som at denne Marquee-strategien ikke fungerte optimalt grunnet mCash sin beskjedne markedsføring, og at majoriteten av forbrukerne derfor ikke visste at tjenesten eksisterte.

Selv om mCash ble lansert lenge før de to andre konkurrentene og dermed hadde en såkalt “first mover” fordel, førte blant annet lav kapital og manglende støtte fra en stor norsk bank til at tjenesten ikke lyktes. Det kan se ut som at forbrukerne på dette tidspunktet var mer opptatt av å benytte mobilbetalingstjenester til vennebetaling, og at de derfor valgte å ta i bruk den tjenesten som hadde flest brukere på forbrukersiden.

Ved lanseringen av MobilePay i Norge var vennebetaling eneste funksjon i appen, men siden Vipps allerede hadde et godt grep om vennebetalingsmarkedet måtte MobilePay finne andre måter å rekruttere forbrukerne på. De endret derfor strategi og satset på betaling med mobil i butikk. Håpet var at det å få med seg store aktører som Rema 1000, Narvesen og 7-Eleven ville føre til at forbrukerne ville laste ned appen for å betale ved disse utsalgsstedene. Dette kan minne om en Marquee-strategi på bedriftssiden, der man får med seg nøkkelaktører som kan tiltrekke enda flere brukere på begge sider.

Det kan se ut som at strategien likevel ikke var effektiv nok, da de indirekte nettverkseffektene ikke var like sterke i P2B-markedet som de direkte nettverkseffektene i konsument-til-konsument-markedet (P2P) var. Nye brukere på forbrukersiden har en positiv innvirkning på de eksisterende brukerne på den samme siden av plattformen, da alle brukerne nå har mulighet til å overføre penger til flere venner med appen. Nye brukere på bedriftssiden har ikke like stor innvirkning på forbrukersiden, da det allerede finnes gode løsninger for betaling i butikk. Dette senker incentivene til forbrukerne om å benytte mobilbetaling i butikk.

Med vennebetaling som eneste funksjon henvendte Vipps seg til forbrukerne i markedet, og ble dermed lansert som et produkt. Ved å rekruttere mange brukere på forbrukersiden fikk Vipps en attraktiv kundebase som bedrifter trolig ønsket å komme i kontakt med senere. Dermed var neste steg for Vipps å lansere tjenester som tilrettelegger for interaksjon mellom bedrifter og forbrukere slik at Vipps kunne utvikle seg til å bli en transaksjonsplattform. Dette minner om det Parker et al. (2016) kaller en ensidig strategi, hvor man får på plass én

side av plattformen først før man henvender seg til en annen side av markedet som nå er interessert grunnet den store brukerbasen.

5.1.2 Oppnåelse av kritisk masse

Som det fremkommer av våre funn nådde Vipps kritisk masse av brukere på forbrukersiden som gjorde at tjenesten spredte seg raskt. Vi vil nå diskutere hvorfor akkurat Vipps nådde kritisk masse og ikke de andre aktørene.

Både mCash og MobilePay hadde flere funksjoner i appene sine og var regnet som bedre tekniske apper enn Vipps. Det kan virke som at både MobilePay og mCash støttest på det Tiwana (2014) kaller the penguin problem hvor brukerne ikke lastet ned appen fordi de ikke trodde andre kom til å ta den i bruk. Dermed fikk de aldri hjelp av nettverkseffektene, og måtte rekruttere brukerne enkeltvis. Strategiene til MobilePay og mCash med å starte som transaksjonsplattformer ved å henvende seg til begge sider av markedet krever ifølge Evans (2009) at begge brukergrupper er interessert i den andre brukergruppen. Mye tyder på at forbrukerne lastet ned appen på grunn av vennebetaling, og ikke brydde seg om størrelsen av brukerbasen på bedriftssiden. Derfor ser det ut som at Vipps i dette tilfellet valgte en god strategi ved å starte med å henvende seg til den ene siden av markedet som et produkt, og deretter utvikle seg til å bli en plattform.

I tillegg til korrekt lanseringsstrategi, var det flere elementer som bidro til at Vipps nådde kritisk masse av brukere på forbrukersiden. Et element kan være at det var DNB som stod bak lanseringen til Vipps. DNB har stor rekkevidde i kraft av å være Norges største bank. DNB var også villige til å bruke mye penger på tjenesten, som trolig var nødvendig da dette var en tjeneste som folk ikke hadde hørt om før. Selv om de andre aktørene også tilbød vennebetaling fra starten av, kan det se ut som at Vipps var flinkere til å kommunisere verdibudskapet sitt. I tillegg traff de forbrukermarkedet godt med deres verdibudskap om enkelhet. Disse faktorene bidro til at Vipps raskt oppnådde mange brukere på forbrukersiden og dermed nådde kritisk masse av brukere på denne siden. Dermed begynte nettverkseffektene å virke, hvilket førte til en eksponentiell vekst.

5.2 Inntjening

Som både Rochet & Triole (2002) og Suarez & Cusumano (2009) skriver, er valg av prisstrategi en nøkkelfaktor for at plattformer skal ha suksess. Parker et al. (2016) skriver at plattformer ofte velger en tosidig prismodell der den brukersiden som er mest opptatt av å få kontakt med den andre siden som regel er den som avgiftsbelegges. I Vipps sitt tilfelle er det bedriftsmarkedet som er mest opptatt av å få kontakt med forbrukersiden, og bedriftene er også den minst prissensitive gruppen. Dersom Vipps gjør plattformen gratis for forbrukerne slik at denne brukerbasen blir stor, vil plattformen bli mer attraktiv for bedrifter som ønsker kontakt med forbrukerne via plattformen, og betalingsvilligheten til bedriftene øker. Likevel valgte Vipps å avgiftsbelegge forbrukersiden i starten. Dette kan tyde på at Vipps ikke hadde en klar prisstrategi ved lansering.

Dersom vi legger til grunn at Vipps fra start av hadde planlagt at de skulle bli en plattform, og at lansering av vennebetalingstjenesten var første steg i deres lanseringsstrategi, kan det synes merkelig at Vipps avgiftsbela denne tjenesten. Det er mulig at denne transaksjonsavgiften bremsset veksten av brukere. Det kan tenkes at kritisk masse kunne vært nådd tidligere ved å tilby tjenesten gratis til forbrukerne fra start, noe som kunne redusert behovet for markedsføring. Prisstrategien til Vipps førte derfor sannsynligvis til at de positive nettverkseffektene ble svakere, noe som strider mot hva Parker et al. (2016) anbefaler.

Da MobilePay lanserte tjenesten sin gratis i Norge, gjorde også Vipps tjenesten sin gratis for forbrukerne. Men Vipps tilbød kun vennebetaling i appen, og ved å gjøre denne tjenesten gratis forsvant deres eneste inntektskilde. Derfor henvendte de seg etter hvert til bedriftsmarkedet for inntjening, og ble dermed en plattform som kunne skape flere kontantstrømmer for selskapet. Da de skulle etablere seg i bedriftsmarkedet valgte de det blant annet Iscia & Lescop (2015) kaller en asymmetrisk prisstrategi, der bedriftssiden blir belastet en transaksjonsavgift.

Delkonklusjon: Hvordan Vipps vant

I denne delkonklusjonen svarer vi på hvorfor Vipps vant kampen om mobilbetalingsmarkedet i Norge. Dette gjorde de ved at de klarte å oppnå kritisk masse av brukere på forbrukersiden, hvilket var essensielt for å bli det dominante designet. De valgte

en passende lanseringsstrategi, hadde et treffende verdibudskap, massiv markedsføring og god distribusjonskraft gjennom DNB. Feil valg av prisstrategi i starten kan ha påvirket nettverkseffektene negativt, men denne strategien ble raskt endret.

5.3 Samarbeid

Flere av ekspertene vi intervjuet mener at Vipps ikke kan gjøre alt selv, i hvert fall ikke uten en vesentlig ekspansjon av virksomheten. For å få tilgang på ekstern kompetanse eller eksterne ressurser kan man blant annet bruke ulike former for samarbeid som oppkjøp, sammenslåinger, partnerskap og andre samarbeidsavtaler.

Vipps har valgt partnerskap som innovasjonsmodell (Garborg, 2018). Våre funn viser at samarbeidet med bankene skaper mange fordeler for begge parter. Dette kan defineres som det Eisenmann et al. (2009) kaller et horisontalt samarbeid fordi bankene kan regnes som konkurrerende aktører med Vipps. Den største fordel til Vipps vil sannsynligvis være tilgangen på det store distribusjonsnettverket av bedrifter som bankene har tilgang til. Samarbeidet fører også til kostnadsbesparelser for Vipps, for eksempel ved at de kan benytte konto-til-konto-betalinger uten avgifter til kortselskapene. I tillegg gir samarbeidet Vipps et forsprang på konkurrenter, som gjør dem sterkere når de internasjonale teknologiselskapene kommer til Norge. Bankene er pålagt å dele informasjon med alle verifiserte aktører på grunn av PSD2, men det kan tenkes at bankene deler mer med Vipps enn det som er pålagt. Samarbeidet kan også gjøre det vanskeligere for konkurrenter å lykkes. Det at MobilePay ikke hadde mange banker å samarbeide med da mange banker gikk sammen om Vipps, kan ha vært en av faktorene for at MobilePay ikke lyktes og heller stilte seg bak Vipps. Dette viser viktigheten av å spille på lag med bankene, både for å få fordelene, men også for å unngå den direkte konkurransen fra dem.

I tillegg kan slike horisontale samarbeid gjøre det lettere å inngå vertikale samarbeid med andre aktører i næringslivet, ettersom tjenesten oppleves som sikker og solid når den har det norske bankvesenet i ryggen. Sammenslåingen med BankID og BankAxept anses som fornuftig, da disse betalings- og autentiseringstjenestene er sentrale infrastrukturleverandører i Vipps sitt økosystem. Sammenslåingen kunne også ha ført til at det hadde blitt vanskeligere for konkurrenter å etablere seg i markedet, som Zhu & Furr (2016) anser som en fornuftig

strategi. Men her er det begrensninger fra konkurransemyndighetene som gjør at dette ikke er mulig.

Vipps benytter videre oppstrøms vertikale samarbeidsstrategier, som forklart av Tiwana (2014), når de ønsker å utvide markedet sitt. Et eksempel på dette er ved tjenesten Vipps Regninger. Samarbeidet de inngikk med de store fakturadistributørene gjør at produktet trolig vil bli tatt i bruk av flere bedrifter enn om Vipps hadde tilbudt produktet direkte til bedriftene på egenhånd. Dette samarbeidet var sannsynligvis derfor et godt strategivalg for å øke tjenestens verdi samt for å nå mål som de ikke kunne nådd på egenhånd. Samarbeidet fører også til at denne prosessen blir billigere for Vipps, da de får tilgang til store kundegrupper på bedriftssiden uten å måtte inngå avtaler med hver og en av disse bedriftene.

Selv om samarbeidene fører til mange fordeler, må det også poengteres at aktørene hovedsakelig samarbeider fordi de oppnår fordeler selv. I økosystemet vil det være aktører som samarbeider på noen områder, og konkurrerer på andre områder. Det vil også være aktører i økosystemet som samarbeider med enkelte aktører, men som konkurrerer mot andre aktører. Bankene konkurrerer for eksempel mot hverandre, men samarbeider om Vipps. Visma, Compello og Evry konkurrerer mot hverandre ved fakturadistribusjon, men alle har et samarbeid med Vipps.

Flere aktører opplever kanskje at det noen ganger er forskjell på hva som er best for dem selv og hva som er best for økosystemet totalt sett. Et eksempel på dette er når Apple Pay kommer til Norge. Her vil det beste for Vipps være at alle bankene i Vipps-samarbeidet står sammen om Vipps og sier nei til Apple Pay. Noen av bankene vil likevel kanskje mene at å tilby kundene sine Apple Pay i tillegg til Vipps vil være fordelaktig for dem selv, da dette kan føre til mer fornøyde kunder samtidig som banken er med der det skjer. Slike situasjoner kan føre til at samarbeidet ikke blir utnyttet til sitt fulle potensiale. Det er derfor viktig at Vipps som kjernen i økosystemet tilrettelegger for best mulig samarbeid. De må tenke på hva som er best for hele økosystemet, og ikke bare hva som er best for dem selv.

5.4 Åpenhet

I tillegg til å inngå samarbeid og avtaler med utvalgte aktører, har Vipps også mulighet til å åpne plattformen for eksterne aktører for å dra nytte av kompetansen i økosystemet. Vi har allerede konstatert at Vipps kan regnes som en transaksjonsplattform siden den tilrettelegger

for interaksjon mellom minst to forskjellige brukergrupper. Ved å la eksterne aktører bidra til innovasjon på plattformen kan Vipps også bli en innovasjonsplattform. De vil i så fall regnes som det Evans & Gawer (2016) kaller en integrert plattform, ettersom de da vil være både en transaksjonsplattform og en innovasjonsplattform. Vi vil i dette delkapittelet drøfte hvilke konsekvenser økt åpenhet kan ha for Vipps, og hvilke muligheter de har for å åpne seg.

5.4.1 Utfall av åpenhet

I våre intervjuer kom det frem at Vipps ikke har kapasitet til å fokusere på alle områder ved plattformen på en gang. Samtidig uttaler Vipps at de ønsker å bli en 360 graders betalingsløsning der det skal være mulig å betale med Vipps i alle betalingssituasjoner. Ved å tilby at funksjonene til eksterne nisje-apper i betalingsmarkedet kan integreres i plattformen slipper Vipps å utvikle disse tjenestene selv og kan fokusere på kjernefunksjonene til plattformen. I tillegg til at Vipps slipper å ta utviklingskostnaden, slipper de også unna risikoen tilknyttet utvikling av nye tjenester, som både Tiwana (2014) og Schilling (2009) forklarer. Funksjoner fra slike nisjeapper kan bidra til at Vipps får mange komplementære nisjeprodukter, noe som kan føre til at plattformen appellerer til et bredere marked og dermed opplever vekst. Denne økningen i funksjonalitet kan også øke verdien av plattformen for brukerne, og gi økt brukeraktivitet på appen. Økt åpenhet kan også føre til at plattformen opplever ikke-planlagt innovasjon ved at eksterne aktører utvikler funksjoner i retninger som Vipps ikke har tenkt på. Det kan også være at nisjeutviklerne befinner seg i betalingsmarkeder som Vipps ikke vet at eksisterer, og der Vipps mangler markedskunnskapen som kreves for å kunne utvikle gode produkter. Som Tiwana (2014) skriver, kan eksterne aktører som befinner seg i disse markedene ha en dypere forståelse av disse kundegruppene.

Dersom Vipps lar nisjeaktørers apper bli en del av Vipps unngår Vipps at disse blir direkte konkurrenter med Vipps sin plattform. Ettersom Vipps da får kontroll over disse nisjemarkedene vil det i tillegg bli vanskeligere for andre aktører å entre markedet gjennom disse nisjemarkedene. Samme resultat oppnås dersom Vipps velger å kjøpe opp disse nisje-appene og integrere funksjonene deres i sin plattform. Dette kan være en god strategi dersom det er viktig for Vipps å bevare kontrollen over disse appene, eller om Vipps ønsker kontroll over inntekten som disse appene genererer. Dersom Vipps integrerer appfunksjonene i plattformen uten å kjøpe dem opp, vil mesteparten av den direkte inntjeningen disse skaper gå til de eksterne aktørene. Vipps kan likevel oppleve økt inntjening totalt sett, fordi de nye

funksjonene gjør at markedet ekspanderer slik at den totale inntjeningen til plattformen øker, som Parker & Van Alstyne (2012) påpeker.

5.4.2 Muligheter for åpenhet

I intervjuene kom det frem at Vipps kan benytte flere løsninger for å dra nytte av fordelene en mer åpen plattform kan medføre. Det å tilby at aktører kan distribuere appene sine på Vipps gjennom dyplenking er teknisk enkelt å få til. Fordelen med en slik løsning er at dette kan bli en inntektskilde for Vipps hvis de utvikler seg til å bli en markeds plass hvor aktører kan distribuere appene sine. Inntekten vil da komme fra avgiftene apputviklerne må betale for å få tilgang til å distribuere appene på markeds plassen. Ulempen med en slik løsning kan være at plattformen kan oppleves uoversiktlig, og at noen føler at mange av appene er irrelevante for dem. Det kan også være at Vipps beveger seg for langt vekk fra kjerneproduktene sine hvis de blir en markeds plass. Det kan trolig være bedre å integrere apper som funksjoner i Vipps, slik at brukervennligheten på plattformen og visjonen til Vipps blir bevart. Dette er dog mer krevende teknisk, og det er usikkert hvor mange eksterne aktører som vil ønske at deres app inngår som en funksjon i Vipps istedenfor å forbli en egen app. Spesielt større kjeder som har velutviklede apper vil trolig ikke ønske å integrere disse i Vipps-plattformen. Samtidig kan det være ugunstig å dyplente disse appene fra Vipps, av grunnene nevnt ovenfor. En løsning ved slike apper kan være å integrere betalingsfunksjonen til Vipps inn i kjedenes egne apper, noe vi ser Vipps allerede gjør i dag i for eksempel Ruter-appen.

Selv om de store kjedene kanskje ikke ønsker å integrere appene sine som funksjoner i Vipps, kan det likevel tenkes at aktører som utvikler små nisje-apper i betalingsmarkedet vil ønske dette. Her kan det inngås en avtale der Vipps får en viss prosentsats av inntektene appfunksjonene skaper som betaling for at utvikleren får benytte Vipps sin plattform for å nå ut til brukere.

I intervjuene ble det trukket frem at Vipps også kan gi bedrifter muligheten til å bestemme mer over oppsettet og utformingen av deres virtuelle butikker i VippsGO. Butikkene kjenner kundene sine best og vet hvordan de kan gjøre handelen enklere for dem i VippsGO. Mindre utsalgssteder ønsker kanskje å ha en app tilknyttet bedriften sin, uten at de har ressurser til å utvikle en slik app selv. Hvis Vipps tilrettelegger for at det skal være enkelt for bedriftene å lage funksjonelle og stilige VippsGO-butikker kan dette føre til at mange butikker benytter

VippsGO som en erstatning for en egen butikkapp. En slik åpenhet kan dog føre til at de forskjellige virtuelle butikkene i VippsGO blir veldig ulike, da det vil variere hvordan bedriftene velger å utforme VippsGO-butikken sin. Derfor er det viktig at Vipps definerer konkrete begrensninger og regler som bedriftene kan innovere innenfor. Begrensningene må ikke hemme innovasjonsmulighetene til bedriftene, men må samtidig sørge for at innovasjonen sammenfaller med Vipps ønskede retning, slik Tiwana (2014) påpeker.

I kapittel to skrev vi at Kevin Boudreau (2010) skiller mellom to typer åpenhet. Vi har til nå diskutert den første typen, altså å la eksterne tredjeparter produsere komplementære funksjoner som integreres i plattformen. Vipps kan også benytte den andre typen åpenhet, som er å gi avkall på deler av kontrollen over selve plattformen. Vipps kan forbedre kjernekomponentene til plattformen ved å invitere inn eksterne aktører, ettersom eksterne aktører kan se problemene fra et annet synspunkt. Vipps har for eksempel lenge jobbet med å finne en god løsning for betaling med mobil i butikk. Ved å åpne opp for at eksterne aktører kan være med å utvikle en slik funksjon kan dette føre til at det dukker opp løsninger som Vipps ikke hadde klart å finne selv. Likevel kan en slik åpenhet føre til at Vipps mister kontrollen over plattformen. Dersom Vipps ønsker hjelp utenfra for å utvikle kjernefunksjonene på plattformen kan derfor bruk av samarbeid og innleide aktører være en god løsning.

5.5 Arkitektur

I våre funn kom det frem at arkitekturen til Vipps ikke var optimal fra starten av. Dette har ført til nedetid i appen, og Vipps har stadig vært nødt til å jobbe med plattformens arkitektur. I forbindelse med utskillingsprosessen fra DNB sine systemer har Vipps jobbet for at funksjonene på plattformen skal bli mindre avhengige av hverandre. Det kan dermed se ut som at Vipps beveger seg mot å ta i bruk det blant annet Tiwana (2014) kaller et mer modulbasert design. Men Vipps er enda ikke ferdig med stabiliseringsarbeidet. Det er nå viktig at Vipps raskt gjør seg ferdig med utskillingsprosessen fra DNBs systemer og får en stabil plattform med en solid arkitektur. Dette er viktig fordi plattformen må være i stand til å håndtere veksten som den kan oppleve når de indirekte nettverkseffektene begynner å virke. En solid arkitektur er også viktig for at systemet ikke skal bli for komplekst, spesielt dersom man ønsker å integrere flere egenutviklede funksjoner samt funksjoner fra eksterne

aktørers apper. I tillegg vil en plattform som krever mindre arbeid med arkitekturen frigjøre ressurser som Vipps da heller kan bruke på utvikling av plattformen.

I følge Parker et al. (2016) tar et modulbasert design lenger tid å utvikle, noe som sannsynligvis er grunnen til at dette ikke ble benyttet fra starten av. Men det å bygge om arkitekturen samtidig som tjenesten skal være tilgjengelig for brukerne 24 timer i døgnet kan være vanskelig. Det har ført til at Vipps har vært tvunget til å ha nedetid i appen. Når Vipps er nødt til å fokusere på stabilitet kan det for forbrukere virke som at det ikke skjer noe nytt i Vipps. I tillegg kan konkurrenter som allerede har en god arkitektur på sin plattform fokusere fullt og helt på å lansere nye og bedre produkter på P2B-markedet. Derfor kan det argumenteres for at Vipps burde hatt en bedre arkitektur fra starten av. Det kan likevel tenkes at hvis de hadde brukt mer tid på arkitekturen i starten, kunne markedet allerede vært tatt av konkurrenter før Vipps rakk å lansere.

5.6 Konkurransen

Vipps er kjernen i deres stadig voksende digitale økosystem. Dette økosystemet består blant annet av aktører som brukere, samarbeidspartnere, leverandører og konkurrenter. Nye funksjoner i Vipps kan føre til en større brukermasse og dermed et større økosystem. Økosystemet vokser også når Vipps utvider markedet sitt ved å inngå samarbeid og partnerskap med aktører som i utgangspunktet ikke er tilknyttet økosystemet. Da Vipps for eksempel inngikk samarbeid med Visma, Compello og Evry ble også disse og deres økosystemer inkludert i økosystemet til Vipps. Eierbanker, distribusjonsbanker, BankAxept og BankID regnes også som aktører i økosystemet. Dette økosystemet er en verdifull ressurs for Vipps og er derfor utsatt for angrep fra konkurrenter.

5.6.1 Multihoming

Ekspertene vi intervjuet påpeker at forbrukere ikke ønsker å benytte to apper til den samme tjenesten. For eksempel ville ikke forbrukerne installere både MobilePay og Vipps for å overføre penger til vennene sine. Dette tyder på at det i vennebetalingsmarkedet er lite attraktivt med multihoming, et begrep som blant annet Parker et al. (2016) bruker om fenomenet. Vi har også sett at mobilbetalingsmarkedet er preget av sterke nettverkseffekter. Sterke nettverkseffekter og lite multihoming kan føre til at markedet blir preget av et naturlig monopol der det kun vil stå igjen én mobilbetalingstjeneste som tar hele markedet (Parker et

al., 2016; Eisenmann et al., 2006). Konkurransen Vipps vil møte fremover kan derfor ha samme utfall som kampen mellom de norske bankenes mobilbetalingstjenester hadde, der det vil stå igjen én vinner som tar hele mobilbetalingsmarkedet.

Selv om det ser ut som at vennebetalingsmarkedet ikke er preget av multihoming, kan det være mer sannsynlig at dette forekommer i andre deler av betalingsmarkedet. Ved betaling i butikk veksler flere forbrukere i dag mellom å betale med MasterCard og Visakort. Etter hvert vil vi noen ganger kanskje også benytte mobilen til å betale i butikk. Dette viser at det er sannsynlig med multihoming i butikkbetaling-segmentet. Det samme gjelder ved fakturamarkedet og ved betaling på nett, hvor det er enkelt for forbrukerne å veksle mellom hvilken betalingsløsning som velges fra gang til gang. Dersom Vipps sine løsninger er bedre enn konkurrentenes løsninger er det tenkelig at Vipps sine tjenester vil bli foretrukket. Men siden sannsynligheten for multihoming er stor kan trolig flere løsninger sameksistere. Det vil være en stor fordel for Vipps hvis de klarer å unngå multihoming i disse markedene. Dersom alle forbrukerne etter hvert kun ønsker å betale med Vipps i alle situasjoner, vil Vipps oppnå sterkere indirekte nettverkseffekter enn hva vi ser i disse markedene i dag. Dersom alle forbrukerne ønsker å betale fakturaer eller handel på nett med Vipps, vil sannsynligvis bedriftene føle at de må tilby betaling med Vipps i disse kanalene.

5.6.2 Absorbering

Vipps står i fare for å bli utfordret av en absorberingsstrategi, eller som Parker et al. (2016) og Gawer & Cusumano (2008) kaller “enveloping”, fra en nærliggende plattform. De store internasjonale teknologiselskapene vil kanskje være spesielt truende dersom de velger en slik strategi. De har enorme økosystem rundt plattformene sine og har overlappende brukerbaser med Vipps, noe som kan gjøre det enklere og mer attraktivt å kapre Vipps sitt økosystem. Det kan tenkes at forbrukere etter hvert benytter forskjellige mobilbetalingstjenester til forskjellige formål. Forbrukerne vil kanskje benytte Vipps til funksjoner som vennebetaling og fakturabetaling, mens de benytter for eksempel Apple Pay til å betale i butikk. Hvis Apple Pay tilbyr de samme funksjonene som Vipps kan det tenkes at det etter hvert oppstår en situasjon der forbrukerne tar i bruk Apple Pay til mer enn bare butikkbetaling. Til slutt kan forbrukerne ende opp med å benytte Apple Pay til alt som har med betaling å gjøre. Dette fordi forbrukerne kanskje kun ønsker å forholde seg til én mobilbetalingsapp. På denne måten har Apple muligheten til å absorbere Vipps i det norske markedet. Flere internasjonale teknologiselskap er allerede i gang med å lansere mobilbetalingstjenester i andre europeiske

land, og vil sannsynligvis snart komme til Norge. Vi vil nå diskutere noen elementer som kan være viktige for Vipps for å unngå å bli presset ut av markedet.

5.6.3 Konkurranseslementer

Som nevnt i litteraturkapittelet vil terskelen for å forlate en plattform bli høyere jo flere funksjoner plattformen tilbyr. Dersom en bruker er fornøyd med alle funksjonene i Vipps unntatt for eksempel VippsGO, er det sannsynlig at den likevel fortsetter å benytte plattformen på grunn av de andre funksjonene. Fra Vipps lanserte vennebetalingstjenesten har det blitt utviklet flere tjenester til plattformen. Målet om å bli en 360 graders betalingsløsning viser også at Vipps har planer om å utvikle enda flere betalingsløsninger fremover. Et spørsmål som likevel må stilles er om disse nye tjenestene blir utviklet raskt nok, med tanke på at konkurrentene ikke er langt unna. De internasjonale teknologigigantene har større ressurser og flere utviklere, noe som gjør at de potensielt kan utvikle flere tjenester raskere enn Vipps. Det er derfor essensielt at en digital plattform er utviklingsdyktig, ettersom faktoren konkurranse stadig vil være tilstede og man derfor aldri må slutte å utvikle seg (Baldwin & Woodard, 2009; Tiwana, 2014).

I dag har Vipps fordel av sterke nettverkseffekter på forbrukersiden. Det gjør at forbrukere ikke ønsker å forlate plattformen før alle andre forlater den. Som nevnt tidligere må Vipps likevel jobbe for å oppnå kritisk masse av brukere på bedriftssiden. Samarbeidsstrategien som benyttes kan være et stort konkurransefortrinn i denne sammenheng, og kan være avgjørende for om Vipps klarer å oppnå dette. Samarbeidsstrategien Vipps har med bankene kan minne om det som Eisenmann et al. (2006) kaller en «storebrorstrategi». Mot nisjetjenester og mindre aktører vil trolig denne storebrorstrategien fungere, da Vipps nå blir vesentlig større enn disse aktørene i både kapital og markedsstørrelse. Denne storebrorstrategien vil likevel ikke fungere mot de store internasjonale teknologigigantene, da de allerede har vesentlig større kapital og markedsstørrelse enn hva Vipps oppnår med denne strategien.

I tillegg til sterke nettverkseffekter har Vipps også en fordel av å ha et godt og tydelig verdibudskap. Det er viktig at dette bevares fremover selv om det kommer flere funksjoner til plattformen. Som det fremkommer av intervjuene må konkurrenter lansere noe som er vesentlig bedre enn nåværende tjenester for å ha sjanse til å utfordre Vipps. Det kan derfor virke som at Vipps har en fordel her. Dette kan dog være en falsk trygghet for Vipps.

Grunnen til dette er at det finnes selskaper som er bedre på å utnytte data som gjør at de faktisk kan utvikle tjenester som overgår Vipps.

Som våre funn viser har Vipps jobbet overraskende lite med utnyttelse av data til nå. Med tanke på hvor mye verdi det ligger i anvendelsen av slike brukerdata, kan dette være en fellende faktor for Vipps da spesielt de internasjonale aktørene er profesjonelle når det gjelder å anvende slik brukerdata. Her bør Vipps gjøre tiltak. Dersom kompetansen ikke finnes internt i selskapet kan Vipps skaffe slik kompetanse gjennom for eksempel ansettelser, samarbeid eller åpenhetsstrategier.

Delkonklusjon: Utviklingen videre

I denne delkonklusjonen svarer vi på hvordan utviklingen til Vipps har vært siden de vant markedet, og hva som blir viktig for dem å ta hensyn til fremover.

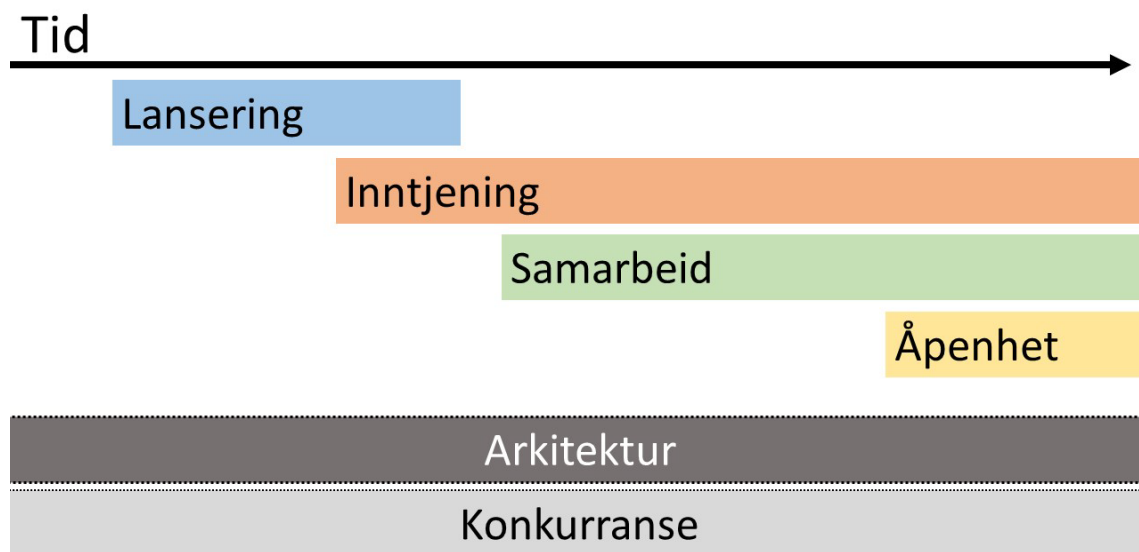
Etter lanseringen av vennebetalingstjenesten henvendte Vipps seg etter hvert til bedriftssiden for å få inntekt. Dermed måtte de fokusere på å oppnå kritisk masse av brukere på bedriftssiden, for å dra nytte av de indirekte nettverkseffektene. For å oppnå dette benyttet Vipps ulike typer samarbeidsstrategier som førte til at økosystemet deres vokste hurtig. Likevel ser det ikke ut som de enda har nådd kritisk masse på bedriftssiden, og det er derfor viktig at Vipps fremover holder fokus på dette området. Dersom Vipps ikke oppnår kritisk masse av brukere på bedriftssiden kan det føre til at Vipps ikke får den eksponentielle veksten som må til for å bli en moden plattform, og kun blir værende et vennebetalingsprodukt uten inntjening. De bør derfor fortsette å inngå samarbeid som skaper fordeler for alle parter og som bidrar til å utvide økosystemet. De må også ta stilling til hvordan de ønsker å forholde seg til eventuelle nisseapper som vil bli lansert fremover, og om de i den sammenheng ønsker å bli en mer åpen plattform på ulike områder. I tillegg er det viktig at Vipps får en stabil plattform med en solid arkitektur som ikke krever like mye vedlikehold som i dag. Arkitekturen må også være i stand til å takle veksten som plattformen kan oppleve når de indirekte nettverkseffektene på tvers av markedet begynner å virke.

Vipps har konkurransefortrinn i både sterke nettverkseffekter, et godt verdibudskap og omfattende samarbeid. Konkurransen fremover kan komme fra banker, små aktører som etablerer seg med nisjetjenester, og de store GAFA-aktørene. De små aktørene kan potensielt bli skremt av storebrorstrategien til Vipps med banksamarbeidet. Disse kan enten bli kjøpt

opp eller integrere sine tjenester i Vipps for å få tilgang på en større brukerbase. Envelopment fra de store aktørene er også en reell trussel. De er ressurssterke og har solide økosystem rundt plattformene sine, noe som kan gjøre at de utvikler tjenester raskere enn Vipps. I tillegg er de bedre på å utnytte kundedata til å utvikle nye tjenester. Dette er et felt Vipps bør bli bedre på for å kunne stå imot gigantene. Vipps må fremover klare å lansere minst like gode løsninger som konkurrentene for å bli værende i markedet.

5.7 Prosessmodellens rekkevidde

Prosessmodellen som er presentert i dette kapitlet er blitt avdekket etter omfattende studering av litteratur om plattformer, samt innsamling av en stor mengde data for å få et helhetlig bilde av utviklingen til mobilbetalingsplattformene i Norge. Dette gir et godt utgangspunkt for å beskrive utviklingen en digital plattform kan oppleve, og denne modellen kan derfor være relevant også for andre plattformer som kan gjennomgå en lignende utviklingsprosess. Figur 3 viser en standardisert prosessmodell.



Figur 3: Standardisert prosessmodell

Som alle andre markeder har også mobilbetalingsmarkedet i Norge særegne kjennetegn som kan påvirke prosessmodellens utfall. Elementene i prosessmodellen vil ikke nødvendigvis gjøre seg gjeldende i samme rekkefølge som Vipps for alle digitale plattformer. Disse elementene er flytende og timingen vil være unik for hver plattform. Følger man prosessmodellen vil man dermed ikke ha noen garanti for å lykkes, men den kan være til

hjelp for å få en oversikt over de ulike stadiene en plattform kan gjennomgå. Den kan således forberede andre digitale plattformer på faktorene de må ta stilling til i sin utvikling.

Denne prosessmodellen er kun utviklet basert på det norske mobilbetalingsmarkedet. Dette kan redusere hvorvidt den kan overføres til andre sektorer. Faktorene lansering, inntjening, arkitektur og konkurranse vil sannsynligvis være gjeldende for et bredt spekter av plattformer, mens viktighetsgraden av faktorer som samarbeid og åpenhet kan variere fra plattform til plattform. Likevel kan det tenkes at flere plattformer også kan ha nytte av et økt fokus på samarbeid og åpenhet, som vi har vist i denne utredningen.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva som er viktig i utviklingen av en digital plattform. Vi har gjort dette ved å kombinere forskningslitteratur om plattformer med en casestudie av Vipps for å undersøke Vipps sin utvikling. For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi forsøkt å identifisere hvilke faktorer som er viktig ved en plattforms utvikling og når disse inntreffer for å kunne lage en trinnvis prosessmodell. Denne modellen kan gi en retningslinje for hvilke faktorer andre digitale plattformer kan forvente å ta stilling til gjennom sin utvikling. Forskningsspørsmålet vårt var:

Hva kan andre digitale plattformer lære av utviklingen til Vipps?

I delkonklusjonene i diskusjonskapittelet har vi forsøkt å svare på ulike elementer ved dette forskningsspørsmålet. Vi har funnet grunnene til hvorfor Vipps vant mobilbetalingskampen i Norge, hvordan de har utviklet seg videre, samt hva som vil være viktig fremover. Ved å kombinere faktorene fra utviklingen til Vipps med eksisterende forskningslitteratur har vi vært i stand til å tidfeste disse faktorene, samt plassere dem i en trinnvis prosessmodell. Dette fører til at vi nå er i stand til å peke på tidsløpet til viktige faktorer i en digital plattforms utvikling, hvilket har hjulpet oss med å besvare forskningsspørsmålet vårt.

Vi har funnet at det ved oppstart er viktig for en plattform å velge riktig lanseringsstrategi tilpasset markedet. Fokuset ved lansering må være å nå kritisk masse av brukere slik at nettverkseffektene kan begynne å virke. Det vil derfor også være viktig at plattformen har et godt produkt og et verdibudskap som treffer målgruppen. Det er viktig å identifisere hvor nettverkseffektene vil være sterkest, og hva som avgjør om andre brukere ønsker å benytte plattformen. Det er også viktig at prisstrategien er planlagt fra start, og at denne ikke svekker de positive nettverkseffektene.

Deretter kan plattformen benytte ulike typer samarbeidsstrategier og eventuelt også åpne for at eksterne aktører kan bidra til å utvikle plattformen. Ved å gjøre dette kan det bygges et stadig voksende økosystem rundt plattformen. Samarbeid og åpenhet kan også føre til at man drar nytte av kompetanse og ressurser som finnes på utsiden av bedriften.

Arkitekturen til en plattform er et underliggende element som er viktig gjennom hele plattformens utvikling. Her anbefaler vi at plattformen fra starten av utformes i retning av et modulbasert design. Konkurransen er den andre faktoren vi mener en digital plattform

kontinuerlig må ta stilling til. Selv om man har vunnet over konkurrentene sine er det viktig at man ikke slutter å utvikle seg, da man snart vil bli utfordret av nye konkurrenter. Konkurrerende plattformer kan ofte dukke opp fra uventet hold, og de ønsker sannsynligvis å angripe økosystemet rundt din plattform.

Begrensninger ved oppgaven

Det foreligger enkelte begrensninger med oppgaven vår som kan påvirke validiteten til undersøkelsen. For det første intervjuet vi kun ni eksperter, hvilket noen kan mene er et for snevert utvalg. På den annen side kan det argumenteres for at vi har fått solide funn ved å ha et homogent utvalg av godt selekterte eksperter med ulik erfaring. I denne typen forskning vil et smalere utvalg med godt selekterte eksperter være mer hensiktsmessig enn et bredere utvalg med personer uten nok kompetanse om mobilbetalingsmarkedet i Norge.

For det andre har vi foretatt en casestudie med hovedfokus på kun én digital plattform i det norske mobilbetalingsmarkedet, hvilket kan begrense hvorvidt funnene kan overføres til digitale plattformer i andre markeder. Som drøftet i diskusjonskapittelet anfører vi likevel at andre digitale plattformer vil gjennomgå en lignende prosess som modellen presentert i denne utredningen viser.

Videre baserer denne kvalitative undersøkelsen seg på situasjonen slik den er våren 2018. Digitale plattformer utvikler seg stadig og situasjonen om ett år vil trolig være annerledes enn den er i dag. Funnene våre kan derfor være av begrenset varighet. Eksempelvis kan funnene om reguleringer og Vipps sine planer fremover endres raskt. Vi anfører likevel at prosessmodellen vår er mer vedvarende, ettersom den er basert på våre studier av forskning om digitale plattformer fra det siste tiåret. De generelle trekkene i den trinnvise prosessmodellen synes ut i fra forskningslitteraturen derfor å være troverdige.

Før datainnsamlingen studerte vi plattformlitteratur og fikk et inntrykk av hvilke faktorer som vil være viktige i en plattforms utvikling. Dette kan ha ført til at vi hadde forutinntatte holdninger om hvilke faktorer som ville være viktige på mobilbetalingsmarkedet, fremfor å være åpen for at en del andre faktorer også kan ha påvirket Vipps sin utvikling. Vi løste dette ved å stille åpne spørsmål med fokus på å få en helhetlig oversikt, slik at vi kunne oppdage om det fantes andre viktige faktorer som vi ikke hadde lest om i plattformlitteraturen.

Fremtidig forskning

Digitale plattformer er et felt i stadig utvikling, hvilket gir flere muligheter for fremtidig forskning. Det kan for eksempel være interessant med videre forskning som omhandler Vipps sine planer om å gå internasjonalt og konkurransen og utfordringene de vil kunne møte i dette markedet. Det kan også være interessant å undersøke Vipps sine muligheter i bedrift-til-bedrift-markedet.

Det er også interessant å se om andre forskere kan benytte vår prosessmodell til å se hvor godt den samsvarer med andre digitale plattformers utvikling i ulike sektorer. Videre er det interessant å se hvorvidt annen forskning på tidfesting av faktorer vil gi samme utfall som vår modell. Det er utført lite forskning knyttet til å plassere faktorer i tidsløpet til en plattform, og vi håper dette er noe som kan bli forsket mer på fremover.

Litteraturliste

- Antonelli, C. & Patrucco, P. P. (2016). Organizational innovations, ICTs and knowledge governance: the case of platforms. I Bauer, J. M. & Latzer, M. (Red.) *Handbook on the Economics of the Internet* (s. 323-343). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bakken, J. B. (2016, 25.05). Trapper opp krigen om mobilbetaling. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/tekno/2016/05/25/1803/Mobilepay/trapper-opp-krigen-om-mobilbetaling>
- Bakken J. B., (2017, 09.11). – 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>
- Baldwin, C. Y. & Woodard, C. J. (2009). The Architecture of Platforms: A Unified View. I Gawer, A. (Red.) *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar, s. 19-44.
- BankAxept (u.å.). Hva er BankAxept? *BankAxept*. Hentet fra <https://bankaxept.no/faq/bankaxept/hva-er-bankaxept/>
- BankID (u.å.). Hva er BankID. *BankID*. Hentet fra <https://www.bankid.no/privat/los-mitt-bankid-problem/ofte-stilte-sporsmal/generelt-om-bankid/hva-er-bankid/>
- Blaker, M. (2016, 26.02). Nå kan Vipps revolusjonere måten du handler på nett på. *Tek*. Hentet fra <https://www.tek.no/artikler/na-kan-vipps-revolusjonere-maten-du-handler-pa-nett-pa/277451>
- Bonchek, M. & Choudary, S. P. (2013, 31.01). Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>
- BN Bank (2015, 02.09). Først i Norge med mobilbetaling. *BN Bank*. Hentet fra <https://www.bnbank.no/informasjon/om-oss/for-pressen/pressemeldinger/02092015Forst-i-Norge-med-mobilbetaling/>
- BN Bank (2014, 03.03). BN Bank tilbyr kunder mobilbetaling i samarbeid med innovatøren mCash. *BN Bank*. Hentet fra <https://www.bnbank.no/informasjon/om-oss/for->

[pressen/pressemeldinger/03032014BN-Bank-tilbyr-kunder-mobilbetaling-i-samarbeid-med-innovatoren-mCash/](#)

Boudreau, K. (2010). Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management science*, Vol. 56, No. 10, s. 1849–1872

Brønnøysundregistrene (u.å.). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret.

Brønnøysundregistrene. Hentet fra

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=918713867>

Bugge, T. N. (2016, 29.09). - Nei, du kommer ikke til å trenge én app per butikk. *Tek*. Hentet fra <https://www.tek.no/artikler/nei-du-kommer-ikke-til-a-trenge-en-app-per-butikk/351205>

Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S., B. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Second edition*. New York: Oxford University Press Inc.

Christensen, J. & NTB (2018, 19.01). Vipps lanseres internasjonalt i år. *Dagens Næringsliv*.

Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2018/01/19/0904/Teknologi/vipps-lanseres->

[internasjonalt-i-ar](#)

Consultancy.uk (2017, 31.07). Market capitalisation of world's 100 biggest companies hits \$17.4 trillion. *Consultancy.uk*. Hentet fra <https://www.consultancy.uk/news/13768/market-capitalisation-of-worlds-100-biggest-companies-hits-174-trillion>

Cusumano, M. (2010). Technology Strategy and Management: The Evolution of Platform Thinking. *Communication of the ACM*. Vol. 53, No. 1.

Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A. (2007). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, V. 7 (2) (2008), s. 165-181. Hentet fra

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422307000075](#)

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422307000075](#)

Dahlum S. (2018). Validitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>

Dalsbø, V. K. (2017a, 12.01). Vipps = enkel betaling. Hentet fra *DNB Feed*:

<https://dnbfeed.no/nyheter/vipps-enkel-betaling/>

Dalsbø, V. K. (2017b, 24.11). Visma og Vipps erstatter papir-fakturaen. *DNB Feed*. Hentet

fra <https://dnbfeed.no/privatokonomi/visma-vipps-erstatter-papir-fakturaen/>

Danske Bank (2016, 01.09). Danske Bank og MobilePay inngår samarbeid med Verifone. [Bilde]. *NTB Info*. Hentet fra <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/danske-bank-og-mobilepay-inngar-samarbeid-med-verifone?publisherId=1769158&releaseId=12118713>

DNB (u.å,a). 100 000 har lastet ned Vipps på 10 dager. *DNB*. Hentet fra <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/2E/05/84/release.html>

DNB (u.å,b). DNB-konsernet. *DNB*. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>

DNB (u.å,c). Vipps, Norges mest populære betalingsapp!. *DNB*. Hentet 26.04.2018 fra: <https://www.dnb.no/privat/nettbank-mobil-og-kort/sms-mobil/vipps.html>

DNB (u.å,d). Nye Rammebetingelser for Betalingsformidling i 2018. *DNB*. Hentet fra <https://www.dnb.no/bedrift/bransje-og-ekspertise/cash-management/fagartikler/psd2.html>

DiCicco, B., & Crabtree, B. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education*, s. 314-321. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.3362&rep=rep1&type=pdf>

Digranes J. (2017). PSD2 i et bankperspektiv. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2017/bankregulatorisk-fagseminar/jan-digranes---psd2.pdf>

Drupal [Bilde] (u.å.). Commerce Vipps. *Drupal*. Hentet fra https://www.drupal.org/project/commerce_vipps

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2007). Platform Networks – Core Concepts. *The MIT Center for Digital Business*. Hentet fra http://ebusiness.mit.edu/research/papers/232_VanAlstyne_NW_as_Platform.pdf

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2009). Opening platforms: how, when and why? I Gawer, A. (red.) *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar, s. 131 - 162

Evans, D. (2009). How catalysts ignite: the economics of platform-based start-ups. I Gawer, A. (red.) *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar, s. 99 - 128

Evans, P. C. & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. *The Center for Global Enterprise*. Hentet fra https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf

Evans, D. & Schmalensee, R. (2007). *Catalyst Code: The Strategies Behind the Worlds Most Dynamic Companies*. Boston, USA: Harvard Business School Press

Evry (u.å.). PSD2 – Strategic opportunities beyond compliance. *EVRY*. Hentet fra: https://www.evry.com/globalassets/bransjer/financial-services/bank2020/wp_psd2/psd2_whitepaper.pdf

Finans Norge (2010, 07.06). Færre går i banken. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/Nettbankundersokelsen/Farre-gar-i-banken/>

Finans Norge (2016, 08.03). Vi blir stadig mer digitale i vår bankbruk. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/dagligbankundersokelsen-2016/vi-blir-stadig-mer-digitale-i-var-bankbruk/>

Finans Norge (2017, 08.03). Forbruker- og finanstrender 2017. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2017/forbruker--og-finanstrender-2017/>

Finans Norge (2018a, 17.11). Vipps, BankID og BankAxept slås sammen. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2017/11/vipps-bankid-og-bankaxept-slas-sammen/>

Finans Norge (2018b, 23.03). På bare tre år har tre av fire nordmenn tatt i bruk Vipps. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2018/pa-bare-tre-ar-har-tre-av-fire-nordmenn-tatt-i-bruk-vipps/>

Finans Norge (u.å.) PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. *Finans Norge*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>

Garborg, R. (2018, 27.02). Aldri ferdig med å innovere. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2018/aldri-ferdig-med-a-innovere>

Gawer, A. (2009). *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar Publishing.

Gawer, A. & Cusumano, M. A. 2008. How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 49 (2). s. 28 – 35

Gubrium J. F., Holstein J. A., Amir B. Marvasti A. B. & McKinney K. D. (2012). *The SAGE handbook of interview research: the complexity of the craft*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Guttormsen, K. (2016, 28.02). Slik mener Daniel at gründer-fylket Vestfold burde være. *Vestviken24*. Hentet fra <https://www.vestviken24.no/vv24naringsliv/slik-mener-daniel-at-grunder-fylket-vestfold-burde-vare/s/5-83-30645>

Haugland, S. A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hellström, V. (2017, 19.12). Vipps Faktura tar steget ut av appen. *Evry*. Hentet fra <https://www.evry.com/no/media/artikler/vipps-faktura-tar-steget-ut-av-appen/>

Hoemsnes, A. (2017a, 13.02). DNB vant over Danske Bank. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/02/13/0903/Finans/dnb-vant-over-danske-bank>

Hoemsnes, A. (2017b, 13.02). MobilePay: - Det kom litt overraskende. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/02/13/1106/Finans/mobilepay-det-kom-litt-overraskende>

Hoemsnes, A. (2017c, 11.10). Mobilepay legger ned i Norge - vil samarbeide med Vipps. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/10/11/0911/Finans/mobilepay-legger-ned-i-norge-vil-samarbeide-med-vipps>

Hoemsnes, A. og Eriksen, M.R. (2017, 27.01), DNB har brukt 600 millioner på Vipps uten å ha tjent én krone. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/01/27/1502/Finans/dnb-har-brukt-600-millioner-pa-vipps-uten-a-ha-tjent-en-krone>

Isckia, T. & Lescop, D. (2015). Strategizing in Platform-based ecosystems: Leveraging Core Processes for Continuous Innovation. *Digiworld Economic Journal*, no. 99, 3rd Q. s. 91-111

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Johnsen B., (2017, 31.03). Hva innebærer PSD2 for bankene? *BankID*. Hentet fra <https://www.bankid.no/globalassets/dokumenter/apne-sider/presentasjoner/3-brynjel-johnsen-bits.pdf>

Kim, C., Mirusmonov, M. & Lee, I. (2009). An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment. Elsevier. *Computers in Human Behavior*, V. 26 (3) (2010) s. 310–322. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074756320900168X>

Kranz, J. J. & Picot, A. (2016). Internet business strategies. I Bauer, J. M. & Latzer, M. (Red.) *Handbook on the Economics of the Internet* (s. 365-384). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kvale, S., og Brinkmann S. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju, 2. utgave*. Oslo, Norge: Gyldendal AS.

Larsen A. K., (2017). *En Enklere Metode. 2. utg.* Oslo: Fagbokforlaget

Libert, B., Wind, Y. & Beck, M. (2014). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>

Lokalmatkassen [Bilde] (u.å.). Sparebank 1 og mCash gir velkomstgave. *Lokalmatkassen*. Hentet fra <https://lokalmatkassen.no/2016/09/sparebank-1-og-m-cash-gir-velkomstgave/>

Mullin, S. (2018, 01.04). Value Propositions: What They Are and How to Create Them. *Shopify*. Hentet fra <https://www.shopify.com/blog/value-proposition>

Nikolaisen, P. (2017, 28.07). DNB-sjefen mener sjefene må gi slipp: «Hvis vi skal lykkes med å utvikle ting selv, må vi være ti ganger så raske som vi historisk sett har vært». *Shifter*. Hentet fra <https://shifter.no/dnb-sjefen-mener-sjefene-ma-gi-slipp-lykkes-a-utvikle-ting-ma-vaere-ti-ganger-sa-raske-historisk-sett-vaert/>

Nischak, F., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2017). *Unraveling the Interaction of Information Systems and Ecosystems - A Comprehensive Classification of Literature*. Konferanseforedrag fra Thirty eight International Conference on Information Systems,

Seoul. Hentet fra

https://www.researchgate.net/publication/320979968_Unraveling_the_Interaction_of_Information_Systems_and_Ecosystems_-_A_Comprehensive_Classification_of_Literature

Njarga, B. (2017, 13.02). Nå skal 106 banker samarbeide om Vipps. *Dinside*. Hentet fra <https://www.dinside.no/okonomi/na-skal-106-banker-samarbeide-om-vipps/67030912>

Northzone (2014, 19.02). Northzone og Entrée invest 43 MNOK in mCash. *Northzone*. Hentet fra <https://northzone.com/northzone-and-entree-invest-43-mnok-in-mcash/>

NOU 2018:5. (2018). *Kapital i omstillingens tid - Næringslivets tilgang til kapital*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-5/id2590735/sec1>

NTB, (2017, 11.10). Nordea og Vipps inngår samarbeid – konkurrent legger ned. *Digi*. Hentet fra <https://www.digi.no/artikler/nordea-og-vipps-inngar-samarbeid-konkurrent-legger-ned/409280>

Nysveen, E. A. (2017, 13.02). Over 100 banker går sammen om Vipps. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/dnb/over-100-banker-gaar-sammen-om-vipps/23923272>

Oxford Dictionary, (u.å.), Bias, *Oxford Dictionary*, Hentet fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/bias>

Parker, G. & Van Alstyne, M. (2017). Innovation, Openness, and Platform Control. *Management Science*, Articles in Advance, s. 1–18. Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1079712

Parker, G., Van Alstyne, M. & Choudary, S. P (2016). *Platform Revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York, USA: W.W.Norton & Company

Regjeringen (2018, 07.06). Når får vi ny personopplysningslov?. *Regjeringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nar-far-vi-ny-personopplysningslov/id2599511/>

Rochet, J. C. & Triole, J. (2002). Platform Competition in Two Sided Markets. Discussion paper 409. USA. *Federal Reserve Bank of St Louis*. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1698316179?accountid=37265>

Sagmoen, I. & Wig, K. (2015, 15.10). Sparebank1 kjøper norske mCash. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/sparebank1-kjoeper-norske-mcash/23542853>

Sander, K. (2017, 20.06). Induktiv og deduktiv studier. *eStudier*. Hentet fra <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students, 7th edition*. London, England: Pearson Education Limited.

Schilling, M.A. (2009). Protecting or diffusing a technology platform: tradeoffs in appropriability, network externalities, and architectural control. I Gawer, A. (red.) *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar, s. 192 - 218

Semb-Johansson, A. (2017, 02.11). Økosystem. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/%C3%B8kosystem>

SpareBank1 (2015, 15.10). Mobilbetaling: SpareBank 1 «mobiliserer» ved å kjøpe den norske delen av gründervirksomheten mCash. *Sparebank1*. Hentet fra <https://nyhetssenter.sparebank1.no/blog/2015/10/15/sparebank-1-kjoeper-den-norske-delen-av-grundervirksomheten-mcash/>

Strzelecki (2017, 04.05). Dette er VippsGO. *DNB Feed*. Hentet fra <https://dnbfeed.no/bedrift/dette-er-vippsgo>

Suarez, F. F. & Cusumano, M. A. (2009). The role of services in platform markets. Fra: Gawer, A (red.) *Platforms, Markets and Innovation*. UK: Edward Elgar, s. 77-98.

Svartdal F. (2018). Reliabilitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>

Sørdal, K. (2018, 26.03). Nå får alle Vipps-brukere pengene rett på konto. *Dinside*. Hentet fra <https://www.dinside.no/okonomi/na-far-alle-vipps-brukere-pengene-rett-pa-konto/69651157>

TCS (2016, 16.03). TCS launches peer-to-peer mobile payment solution with DNB, a leading bank in Norway. *TCS*. Hentet fra <https://www.tcs.com/tcs-launches-peer-to-peer-mobile-payment-solution-with-dnb>

Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Elsevier. Hentet fra <https://ebookcentral.proquest.com/lib/nhh-ebooks/reader.action?docID=1562333&query>

TMF (2015, 16.10). mCash - Hvordan lykkes med et helt nytt konsept! En oppsummering. *TMF*. Hentet fra <http://tmf.no/mcash-hvordan-lykkes-med-et-helt-nytt-konsept-en-oppsummering/>

Torgersen, H. H. (2018, 04.06). Finanstilsynet gir grønt lys til Vipps-fusjon. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/vipps/finansstilsynet-gir-groent-lys-til-vipps-fusjon/24350672>

Trumpy, J. (2015, 20.07), DNB fjernet gebyr på fem timer. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/08/20/1443/DNB/dnb-fjernet-gebyr-p-fem-timer>

Trumpy J. (2018, 27.04). Ja til Vipps-fusjon. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2018/04/27/1137/Finans/ja-til-vipps-fusjon>

Vipps. (2017). Vil bli like viktig for deg som kaffe er for morratryner. [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=c5FKOVXdw7k>

Vipps a. (u.d.). Vipps faktura. *Vipps*. Hentet fra <https://www.vipps.no/bedrift/vipps-faktura>

Vipps b. (u.d.). Vipps på nett. *Vipps*. Hentet fra <https://www.vipps.no/bedrift/vipps-pa-nett>

Vipps c. (u.d.). VippsGO. *Vipps*. Hentet fra <https://www.vipps.no/bedrift/vippsgo>

Vipps d. (u.d.). Penger på sekundet med Vipps. *Vipps*. Hentet fra <https://www.vipps.no/nyheter/penger-pa-sekundet-med-vipps>

Zhu, F.& Furr N., (2016). Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review* 94, (4) s. 72-78. Hentet fra <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap>

Appendiks

Appendiks 1: Definisjoner av ulike typer plattformer

Type plattform	Definisjon	Forfatter
Industri-plattform	«Industri-plattformer er produkter, tjenester eller teknologier som er utviklet av en eller flere bedrifter, og som fungerer som et fundament som andre bedrifter kan bygge komplementære produkter, tjenester eller teknologier oppå.»	Gawer (2009) s. 54
Programvare-plattform	«En programvareplattform er et programvarebasert produkt eller tjeneste som fungerer som et grunnlag som utenforstående aktører kan bygge komplementære produkter eller tjenester oppå.»	Tiwana (2014) s. 6
Digital plattform	«Ved å bygge en digital plattform, kan andre bedrifter enkelt koble sin virksomhet med din, bygge produkter og tjenester på toppen av den, og skape verdi sammen»	Bonchek & Choudary, 2013
Innovasjons-plattform	«I vår artikkel er en (innovasjons) plattform et samspill hvor ulike brukergrupper er koblet sammen og samhandler for å skape verdier gjennom innovasjon»	Isckia & Lescop (2015) s. 92
Plattform	«En plattform er en bedrift basert på å muliggjøre verdiskapende interaksjoner mellom eksterne produsenter og konsumenter»	Parker, Van Alstyne & Choudary (2016), s. 5
Plattform	«Mellomledd som forbinder to eller flere forskjellige grupper av brukere og muliggjør deres direkte interaksjon»	Zhu & Furr (2016)
Tosidige markeder	«Produkter og tjenester som samler brukergrupper i tosidige nettverk er plattformer»	Eisenmann, Parker, & Van Alstyne (2006), s. 2

Appendiks 2: Intervjuguide

- Forespørsel om å få ta opp intervjuet på lydopptaker
- Hvor lang tid har du til rådighet til dette intervjuet?
- Vi forteller om oppgaven vår

Innledning:

- **Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?**

Lansering:

- **Hva er målet til Vipps?**
 - *Å få kundedata? Å beholde kundekontakt? Inntekter fra bedriftsmarkedet?*
- **Hvorfor vant Vipps kampen mot de andre mobilbetalingstjenestene?**
- Kan du fortelle litt om lanseringsstrategien deres?

Inntjening:

- **Hva ser du for deg som mulige måter for Vipps å øke profitten fremover?**

Arkitektur:

- Hvorfor oppstår nedetid i Vipps?
 - Handler det om at arkitekturen ikke er nok modulbasert?

Samarbeid:

- **Hvorfor tror du så mange banker ønsket å samarbeide om Vipps?**
- **Hvilke fordeler får bankene av samarbeidet?**
- **Hvilke fordeler får Vipps av samarbeidet med bankene?**
- **Er bankene lojale til Vipps-samarbeidet?**
- Hvorfor er det så viktig å ha kontroll på betalingsmarkedet?
- **Kan du fortelle litt rundt samarbeidet Vipps har med andre aktører?**
 - *(både banker og Nets, BankID, Bankaxept, Visma, Evry osv)*
- **Har Vipps fått friere eller strammere tøyler etter at de ble eget selskap?**
- Hvordan vil Vipps utnytte all forbrukerdataen de får?

Konkurranse:

- PSD2 tvinger bankene til å åpne APIene sine, hva vil dette føre til i finanssektoren?
- Hvordan kan Vipps være med på å «redde» bankene fra å bli underleverandører/fra å miste kundekontakt?
- Hvem tror du vil være de største konkurrentene til Vipps fremover?

- **Hvordan kan Vipps vinne over disse konkurrentene?**
- Hvorfor har ikke konkurrentene lansert i Norge enda?

Åpenhet:

- Burde Vipps åpne for at eksterne aktører kan innovere på appen deres?
 - Hvordan kan dette i så fall gjøres?

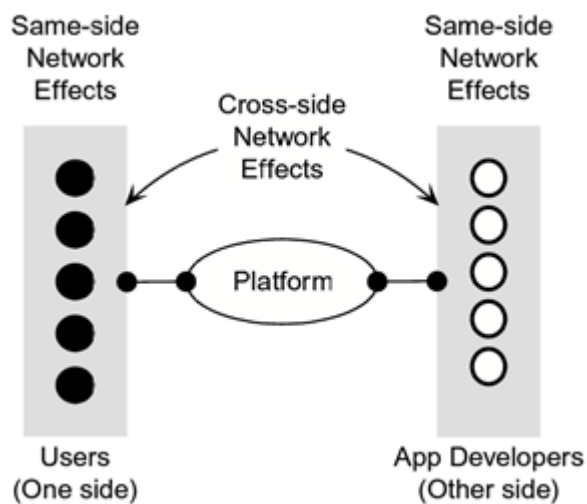
Avslutning:

- **Hvor tenker du Vipps sin utvikling bør gå nå?**
- Har du tro på Vipps fremover?
- Har du andre tanker? Noe du lurer på i forhold til intervjuet?

→ Sitatsjekk: Vi sender deg en e-mail med dine sitater om noen uker.

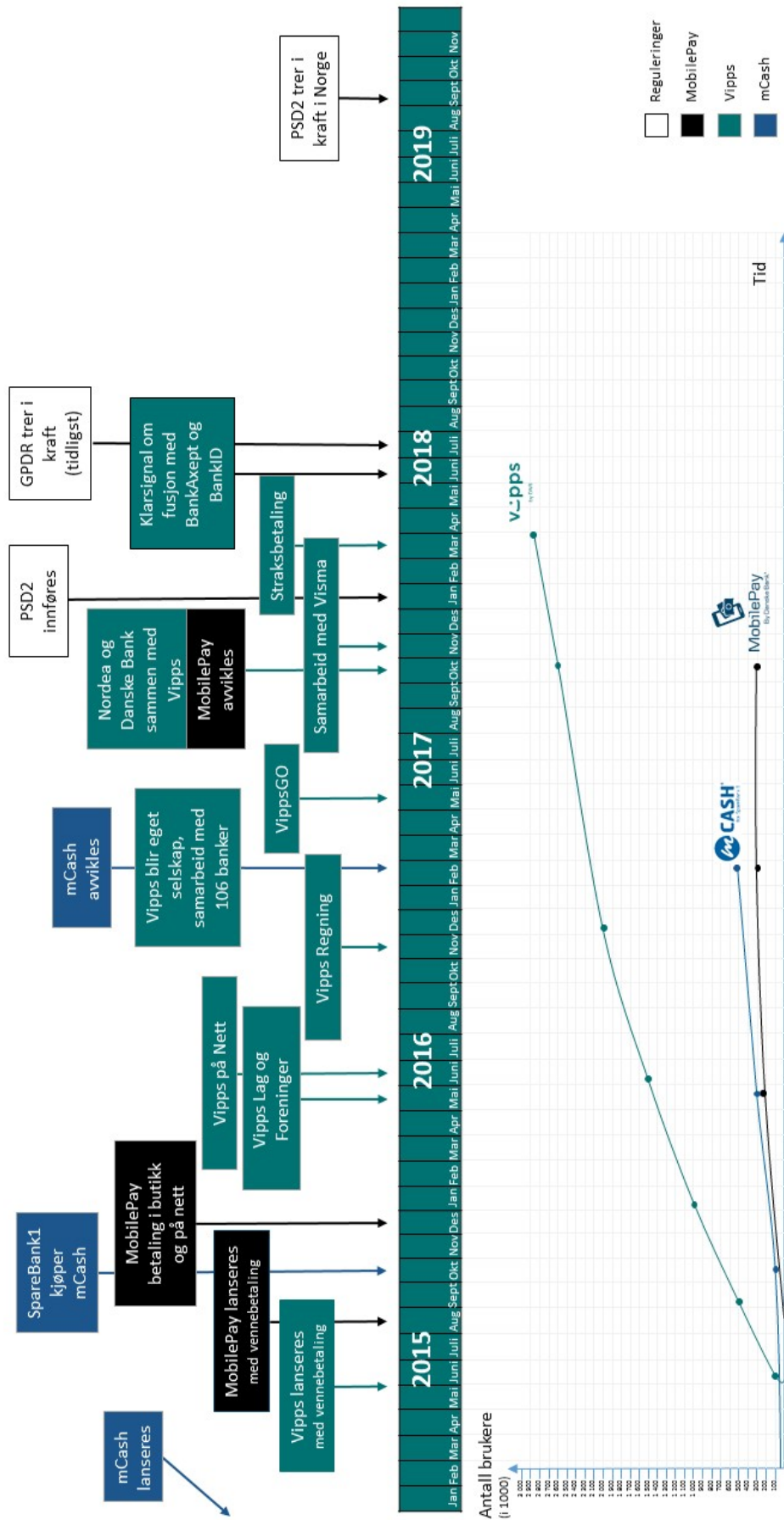
→ Vi takker for intervjuet

Appendiks 3: Figur av nettverkseffekter



Same-side vs cross-side network effects. Tiwana, 2014, s. 35

Appendiks 4: Tidslinje over viktige hendelser i mobilbetalingsmarkedet



Appendiks 5: Prosessmodell

