



Konkurransanalyse av markedet for elektroniske betalingstjenester

SOL4 Strategisk ledelse

Kandidatnumre:

108

251

252

3425 ord

1. Executive Summary

Denne oppgaven tar for seg markedet for betalingstjenester for privatpersoner i Norge, avgrenset til banker, og analyserer dagens lønnsomhet og fremtidig lønnsomhetsutvikling gitt den nye reguleringen PSD2. Våre funn viser at markedet er lønnsomt per dags dato, noe som kan komme av at antall kunder som benytter seg av nettbank og mobilbank øker, samt av kundene har liten forhandlingsmakt. Den fremtidige utviklingen er derimot usikker. Om markedet vil preges av økt konkurranse vil i hovedsak avhenge av hvordan kundenes tillit mot de nye aktørene utvikler seg. Våre funn baserer seg imidlertid på flere antakelser grunnet manglende datagrunnlag, og av den grunn preges analysen av svak robusthet.

2. Introduksjon

Den 13. januar 2018 ble det nye betalingsformidlingsdirektivet Revised Payment Services Directive, også kjent som PSD2, innført. Direktivet regulerer betalingstjenester i EU og EØS og har som formål å øke konkurransen og fremme innovasjon i markedet for betalingstjenester (Finans Norge, 2018).

PSD2 krever at bankene gjør sine programmeringsgrensesnitt (API) tilgjengelige for formelt godkjente tredjeparter. Dette innebærer at tredjepartene vil kunne få direkte tilgang til kundenes bankkontoer dersom kundene gir sitt samtykke (Finans Norge, 2018). Dermed vil de kunne både initiere betalinger på vegne av kunder, samt innhente og presentere informasjon om kundenes kontoer (Hernæs, 2018). Dette åpner for nye løsninger innen både digitale betalingstjenester, samt formidling og sammenstilling av kontoinformasjon. Kunder vil dermed kunne få oversikt over sin økonomiske situasjon på nye måter, samt utføre betalinger uten bruk av kort, nettbank eller mobilbank (Finans Norge, 2018).

Tradisjonelt sett har banker spilt en sentral rolle i disse prosessene. Derimot kan deres posisjon bli utfordret som følge av PSD2. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Sbanken, en norsk digital bank, og markedet for betalingstjenester for privatpersoner der de opererer. På bakgrunn av dette vil vi analysere dagens lønnsomhet i dette markedet, samt vurdere hvordan PSD2 vil påvirke lønnsomhetsutviklingen der de neste to til tre årene.

Innledningsvis vil markedet avgrenses og avgrensningen begrunnes. Deretter følger fakta om dagens lønnsomhet i målmarkedet. Disse danner grunnlag for videre analyse av lønnsomheten

der vi skal se på verdiskaping og verdikapring. Til slutt vurderer vi hvordan lønnsomheten vil endre seg fremover som følge av PSD2.

3. Analyse

3.1 Markedsavgrensning

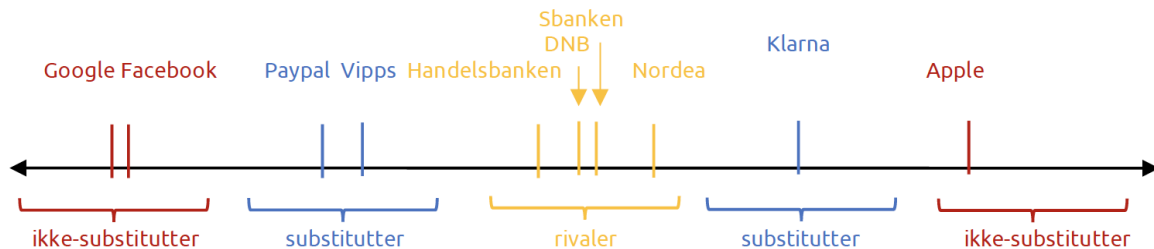
Denne oppgaven tar for seg markedet for betalingstjenester for privatpersoner i Norge. Betalingstjenester defineres her som elektroniske tjenester til å gjennomføre betalinger. Vi anser dette markedet som høyst relevant, siden det nye direktivet PSD2 åpner blant annet for at tredjeparter initierer oppdrag på vegne av kunden (Hernæs, 2018), slik at det blir mulig å betale direkte fra egen bankkonto uten bruk av nettbank eller kort (Finans Norge, 2018). Dermed har direktivet stor potensiale til å påvirke markedet for betalingstjenester.

Det finnes to metoder for å avgrense markedet; en kvantitativ og en kvalitativ (Lien et al., 2016). På grunn av manglende datagrunnlag benyttes den sistnevnte i denne oppgaven. Utgangspunktet for avgrensningen er Sbankens betalingstjenester, inkludert nettbank, mobilbank og bankkort. Rivaler, altså tjenester som har høy substituerbarhet og som kunder anser som nære alternativer til de overnevnte (Lien et al., 2016), vil være andre norske bankers betalingstjenester, eksempelvis Nordea, DNB eller Handelsbanken sin nettbank, mobilbank og bankkort. Videre vil substitutter, definert som tjenester som kan være et alternativ, men som har lavere substituerbarhet enn rivalene (Lien et al., 2016), blant annet være Paypal, Klarna og Vipps. Ikke-substitutter er per i dag Apple, Google og Facebook.

For å vurdere substituerbarheten mellom tjenestene benyttet vi oss av brukssituasjon og ytelseskriterier. Geografi er ikke relevant i dette markedet, da tjenestene er tilgjengelige digitalt og kunder kan benytte seg av dem over hele Norge. Vi identifiserte tre anledninger der betalingstjenester brukes; vennebetaling, betaling for netthandel og betaling av regninger. Det er nærliggende å anta at Sbankens betalingstjenester vil i hovedsak benyttes for betaling av regninger (nettbank) eller netthandel (kort). Vipps har et annet bruksområde, da den hovedsaklig brukes for vennebetalinger. Paypal og Klarna er ikke naturlige alternativer for betaling av regninger, men benyttes mye ved netthandel. Derimot vurderes de etter andre ytelseskriterier enn bankers betalingstjenester. Hos tredjeparter er det mer naturlig å legge vekt på brukervennlighet og hurtighet, eller hvor enkle og raske tjenestene er, i forhold til for eksempel bruk av bankkort. På basis av dette er det naturlig å trekke en grense mellom banker

og tredjeparter som henholdsvis rivaler og substitutter. Markedsavgrensningen presenteres i Figur 1.

Figur 1 - Markedsavgrensning

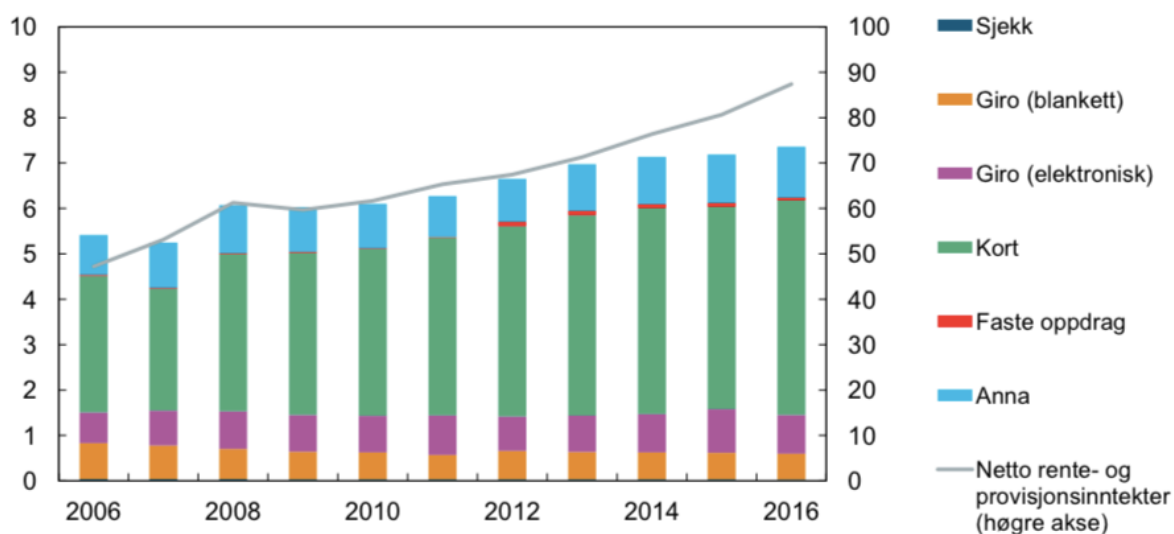


3.2 Lønnsomhet i dag

Lien et al. (2016) beskriver lønnsomhet som differansen mellom inntekter og kostnader. Det er vanskelig å finne nøyaktige tall på inntekter og kostnader for nettbank, mobilbank og bankkort. Vi velger derfor å ta utgangspunkt i tall fra Norges Bank, og gjør deretter egne antakelser for å finne et estimat på lønnsomheten i markedet. Dette vil medføre en viss usikkerhet i vår analyse, noe vi vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Figur 2 på neste side oppsummerer bankenes inntektsutvikling i perioden 2006 til 2016. Inntektene fra betalingstjenester utgjorde 7,4 milliarder kroner i 2016 (Norges Bank, 2017). Merk at betalingstjenestene i figuren inkluderer både sjekk, giro og faste oppdrag, noe som ligger utenfor vår markedsavgrensning. I tillegg mangler figuren eksplisitte tall på inntekter fra nettbank og mobilbank.

En sentral svakhet når vi skal fastslå lønnsomheten i markedet for betalingstjenester er derfor at vi kun har tall på inntekter fra kortbetalinger, og ikke fra nettbank og mobilbank. For enkelthetens skyld forutsetter vi at disse inntektene inngår i kolonnen “Anna”, selv om de like gjerne kunne inngått i provisjonsinntekter. Med denne antakelsen kan vi lese av grafen at inntektene fra kortbetalinger, nettbank og mobilbank var omtrent 5,5 milliarder i 2015 og 5,9 milliarder i 2016. Dette utgjør en økning i inntekter på 7,3 prosent.

Figur 2 – Inntekter fra betalingstjenester og netto rente- og provisjonsinntekter, 2006 – 2016

Kilde: Norges Bank og Statistisk Sentralbyrå

En annen svakhet er at vi ikke ser inntektene sammenstilt med kostnadene. Ettersom vi mangler informasjon om kostnadene har vi gjort et anslag. I fjor ble det gjennomført 2,175 millioner transaksjoner i Norge (Norges Bank, 2017), der 8 av 10 kortbetalinger ble utført med BankAxept (Bjørnestad, 2017). Resten av transaksjonene ble utført med internasjonale kort. I 2016 var kostnaden ved å bruke BankAxept og internasjonale kort henholdsvis 3 og 13 kroner per transaksjon (Bjørnestad, 2017). Grovt sett gir dette et anslag på de variable kostnadene tilknyttet transaksjoner på 10,875 millioner.

Samlet sett får vi derfor at lønnsomheten i markedet for betalingstjenester var 5889 milliarder kroner i 2016. Imidlertid må dette tallet tolkes med varsomhet da det er stor usikkerhet rundt både inntekter og kostnader. Vi har kun sett på variable kostnader, ikke faste kostnader tilknyttet IT og investeringer, som kan tenkes å være betydelige. Likevel antar vi videre i oppgaven at lønnsomhetsutviklingen i markedet for bankers elektroniske betalingstjenester er positiv.

3.3 Analyse av dagens verdiskaping og verdikaping

I det følgende skal vi forklare den positive lønnsomhetsutviklingen som vi i dag observerer i markedet for betalingstjenester. Først skal vi ta for oss verdiskaping, for å så analysere verdikaping.

Verdiskaping

Ifølge Lien et al. (2016) bestemmes verdiskapingen av to faktorer: endringer i markedets størrelse og verdien per produktenhet.

Endringer i markedets størrelse

Endringer i markedets størrelse defineres som endringer i produktet av antall kunder og antall enheter per kunde (Lien et al, 2016). Ifølge Finans Norge (2016a) er det stadig flere nett- og mobilbankbrukere. Dette kan tyde på at antallet kunder som benytter seg av bankers digitale betalingstjenester er voksende, noe som bidrar til økt størrelse av markedet og dermed høyere verdiskaping. Derimot er dette ikke entydig da det også er mulig at kundene bruker nett- og mobilbank kun for å få oversikt over sin egen økonomi. På grunn av manglende data må vi likevel se bort ifra dette.

Videre er antall enheter per kunde en relevant faktor i vurderingen av endringer i markedets størrelse. Vi antar at antall betalingstjenester per kunde forblir konstant. Dette fordi at selv om man gjerne kan ha flere nettbanks, er det nærliggende å anta at man kun har én brukskonto og dermed vil kun benytte én av sine nettbanks for å gjennomføre betalinger digitalt. Tilsvarende gjelder for mobilbank, mens for bankkort mangler vi presise tall for å gjennomføre en analyse. Derfor holder vi denne faktoren konstant, slik at den ikke vil ha innvirkning på verdiskapingen, og følgelig lønnsomhetsutviklingen, i markedet.

Verdien per produktenhet

Når det gjelder verdiskaping per produktenhet defineres denne som differansen mellom kundenes reservasjonspris og leverandørenes reservasjonspris (Lien et al., 2016). Leverandørenes reservasjonspris antas i denne oppgaven til å være konstant, siden vi ikke har tilstrekkelig bransjeinformasjon til å vurdere kostnader forbundet med IT-infrastrukturen som står bak digitale betalingstjenester.

Derimot kan kundenes reservasjonspris påvirkes blant annet av endringer i forholdet mellom pris og kvalitet på bankers betalingstjenester og deres substitutter. I substituttmarkedet til målmarkedet vårt ser vi en utvikling mot lavere pris og god kvalitet. Eksempelvis valgte Vipps å fjerne gebyr for vennebetalinger under 5000 kr (Dagens Næringsliv, 2015). I tillegg ble den kåret til Best i test-betalingsapp av DinSide (2015), noe som tyder på god kvalitet av

betalingsløsningen. Videre kjennetegnes netthandel-betalingsløsningen Paypal også av god kvalitet og ytelse - løsningen er enklere og raskere å bruke enn kort, siden det ikke krever at man skriver kortnummer, utløpsdato og CVC-kode.

Denne utviklingen vil dermed føre til lavere betalingsvilje for bankers betalingstjenester. Da disse vanligvis også er gratis (Stokke, 2016) vil tjenestene score likt på pris. Dermed vil kvaliteten veie tyngst, og siden substituttene kjennetegnes av større enkelhet og hurtighet enn bankers tjenester, kan det trekke kunder over til substituttene. Dette tyder på en utvikling mot lavere verdiskaping i markedet for bankers betalingstjenester. Da vi derimot identifiserte en positiv lønnsomhetsutvikling der, må den komme av at økende markedsstørrelse er den dominerende effekten i verdiskapingen eller at verdikapingen vokser.

Verdikaping

Mens verdiskaping tar for seg størrelsen på de økonomiske verdiene som skapes i et marked, handler verdikaping om hvordan disse verdiene blir fordelt mellom aktørene i markedet (Lien et al., 2016). Verdikaping bestemmes av forhandlingsstyrken til bedriftene i bransjen overfor kundene og faktorleverandørene.

Forhandlingsmakt i produktmarkedet

Den første hovedfaktoren som påvirker kunders forhandlingsmakt er rivalisering (Lien et al., 2016). Ifølge våre beregninger har markedet for betalingstjenester en positiv lønnsomhetsutvikling, noe som taler for lav grad av rivalisering. Dette tilsier at en liten andel av verdiskapingen i markedet blir overført til kundene. Vi har identifisert flere grunner som underbygger denne påstanden.

For det første kan det argumenteres for at det finnes tegn til produkt differensiering i markedet for betalingstjenester. Kundene oppfatter tjenestene som ulike når det gjelder brukervennlighet. Eksempelvis avdekket konsulentselskapet Deloitte store forskjeller i bankenes mobilbankløsninger (Aftenposten, 2015). I tillegg viser statistikk at mange norske forbrukere er lojale bankkunder (Jensen, 2014). Kundene har et personlig forhold til banken sin, noe som gjør at kunder typisk vil foretrekke én aktør fremfor andre. Til tross for at markedet har trekk av differensiering og lojalitet, har ikke prisene økt. Tvert imot er betalinger med kort, nettbank og mobilbank blitt gebyrfritt inntil en viss maksgrense (Stokke, 2016). Dette fremstår som

ukarakteristisk for et marked med relativt lav grad av rivalisering. En mulig forklaring er at lønnsomheten fra kunder som hovedsakelig benytter seg av gebyrfrie transaksjoner ikke kommer fra direkte betaling for tjenestene, men heller indirekte, for eksempel gjennom tilgang på å investere sparepengene deres.

Når det gjelder antall aktører i markedet kan det hevdes at betalingstjenestemarkedet er fragmentert. I Norge er det mer enn 120 norske banker som konkurrerer med hverandre (Finans Norge, 2014). Imidlertid varierer bankenes markedsandel for innskudd fra kunder betraktelig. Eksempelvis har DNB og Nordea en markedsandel på henholdsvis 41 og 10 prosent, mens Handelsbanken har en markedsandel på 2,8 prosent (Finans Norge, 2016). Med andre ord er markedet for betalingstjenester dominert av noen få store aktører. Sett i sammenheng med at kundene opplever betalingstjenestene som differensierte, vil dette kunne føre til at rivaliseringen svekkes.

Den andre hovedfaktoren som påvirker kunders forhandlingsmakt er etableringsforholdene i markedet (Lien et al., 2016). I denne oppgaven tar vi kun for oss irreversible etableringsbarrierer da de anses som mest relevante i markedet for betalingstjenester. De elektroniske betalingstjenestene i banksektoren er avhengig av en omfattende digital infrastruktur som krever store investeringer i IT-systemer. Det er derfor naturlig å anta at dette utgjør en betydelig etableringsbarriere i markedet. Slike investeringer anses som irreversible fordi infrastrukturen vil være spesialisert for bankvirksomhet. Lien et al. (2016) hevder at høy lønnsomhet og svak rivalisering er uforenlig med lave etableringsbarrierer. Det synes å stemme i tilfellet for markedet for betalingstjenester.

Forhandlingsmakt i faktormarkedet

For å analysere hvordan forhandlingsmakten utspiller seg i faktormarkedet er det nødvendig med tilstrekkelig informasjon om leverandørenes marked. På grunn av manglende informasjonsgrunnlag utelates derfor denne delen fra analysen.

Delkonklusjon

Samlet sett mener vi at det hovedsakelig er verdikapringen til bankene fremfor verdiskapingen i markedet som kan forklare hvorfor lønnsomheten er som den er i dag. På den ene siden har utviklingen i substituttmarkedet ført til lavere reservasjonspris hos kundene, noe som leder til

lavere verdiskaping. På den andre siden kan det argumenteres for at kundene har liten forhandlingsmakt ettersom at markedet for betalingstjenester karakteriseres av svak grad av rivalisering og høye etableringsbarrierer. Med andre ord går bankenes profitt på bekostning av kundenes konsumentoverskudd, noe som fører til høyere verdikapring. Imidlertid kan ikke vår analyse avdekke hvordan verdiskapingen fordeler seg mellom bankene og leverandørene.

3.4 Analyse av verdiskapingen og verdikapringen fremover

Videre skal vi se på hvordan verdiskapingen og verdikapringen kan utvikle seg i fremtiden.

Verdiskaping

Endringer i markedets størrelse

Som følge av PSD2 vil tidligere substitutter, som PayPal eller Klarna, og ikke-substitutter, som Google og Facebook, kunne utvikle seg til løsninger med høyere substituerbarhet i forhold til bankers betalingstjenester. De har potensiale til å tiltrekke nye kunder, noe som betyr at markedet blir større. Likevel kan man ikke entydig anslå at dette vil skje. Tillit er en av de sentrale dimensjonene som må tas i betraktning. Undersøkelsen Forbruker- og finanstrender 2017 (Finans Norge, 2017) viser at nye aktører og sosiale medier har betydelig lavere tillit enn banker når det gjelder betalingstjenester. Dermed kan man anta at flere brukere ikke vil samtykke til å gi de nye aktørene direkte tilgang til sine bankkontoer.

Det andre aspektet som påvirker markedets størrelse er antall betalingstjenester per kunde. Hernæs (2018) identifiserer to scenarioer som kan inntreffe som følge av PSD2, nemlig fragmentering av markedet eller “winner takes it all”-scenario. Den sistnevnte innebærer en situasjon der de fleste kunder bruker kun én betalingstjeneste. Fragmentering kan derimot tilsi flere betalingstjenester per kunde, og dermed at markedsstørrelsen øker.

Verdien per produktenhet

Når det gjelder verdi per produktenhet utelates igjen leverandørens reservasjonspris fra analysen grunnet manglende datagrunnlag. Kundenes reservasjonspris vil derimot være påvirket av utviklingen etter PSD2. Som påpekt tidligere, stimulerer PSD2 til innovasjon (Hernæs, 2018), slik at det er stort potensiale for at nye, enkle og raske løsninger dukker opp. Gitt den utviklingen vi allerede har sett med Vipps, samt at store aktører som Facebook har råd

til det, er det nærliggende å anta at de nye løsningene blir gratis for å kapre kunder. Dersom antall substitutter av god kvalitet øker, vil betalingsviljen for bankers betalingstjenester falle. I dette tilfellet vil de måtte være gratis for at kundene skal vurdere å benytte seg av dem. Dermed vil den utviklingen i kundenes reservasjonspris som vi har identifisert i markedet i dag, fortsette etter PSD2.

Verdikapring

For å få det helhetlige bildet av lønnsomhetsutviklingen fremover må vi i tillegg betrakte den andre komponenten av lønnsomhet, nemlig verdikapring.

Forhandlingsmakt i produktmarkedet

Til tross for at intensjonen med det nye betalingsdirektivet er å legge til rette for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester, er det usikkert hvor mye rivaliseringen kommer til å øke. Dersom vi forutsetter at det er horisontal differensiering i markedet, vil kundenes preferanser avgjøre i hvilken grad de foretrekker de tradisjonelle betalingstjenester fremfor de nye tredjepartsalternativene. Som nevnt tidligere har nordmenn størst tillit til banker når det gjelder betalingstjenester (Finans Norge, 2017). Store teknologiselskaper som Facebook og Google har vesentlig lavere tillit. Dette er et viktig argument fordi Hernæs (2018) hevder at risikoen for at kundedata kommer på avveie vil øke med PSD2. Av den grunn er det nærliggende å anta at norske forbrukere som foretrekker trygghet vil fortsette å benytte betalingstjenestene til de etablerte bankene. Samtidig må det påpekes at under PSD2 kreves enhver tredjeparts betalingstjeneste godkjent av Finanstilsynet (Hernæs, 2018), noe som kan ha positiv innvirkning på tilliten. Likevel siden det tar tid å opparbeide tillit forutsetter vi at større tillit til banker vil gjelde fremover. Vi mener derfor at endringen i kundenes alternativer vil ha liten påvirkning på deres forhandlingsmakt overfor bankene.

Derimot vil trolig det nye betalingsdirektivet påvirke etableringsforholdene i markedet. Frem til i dag har det vært flere barrierer som hindrer tredjeparter i å etablere seg i markedet (EU-kommisjonen, 2018). Eksempelvis har det vært streng lovgivning rundt tilgangen på kundedata. Fremover vil imidlertid disse barrierene forsvinne, og som følge forventes det at tredjepartsaktører etablerer seg i betalingstjenestemarkedet (EU-kommisjonen, 2018). På den andre siden kommer de strukturelle etableringsbarrierene til å vedvare, siden de nye aktørene må foreta de samme investeringene i digital infrastruktur. For de store teknologiselskapene vil

dette likevel utgjøre en liten hindring, da de har et ressursmessig fortrinn i kompetanse om IT-plattformer. Det kan dermed hevdes at de potensielle nykommerne vil få overkommelige etableringsbarrierer fremover.

Forhandlingsmakt i faktormarkedet

Dersom det blir sterk konkurranse fra substituttene fremover vil dette lede til større behov for innovative IT-plattformer, noe som øker etterspørselen etter talentfulle dataingeniører. I dette tilfellet må bankene by mer for å tiltrekke seg de beste talentene. Med andre ord innebærer dette at leverandørene av IT-kompetanse vil kunne øke sin forhandlingsmakt i faktormarkedet. Imidlertid er det ikke gitt at dette vil gi bankene dårligere lønnsomhet, men det er mekanisme som kan føre til at leverandøroverskuddet øker på bekostning av profitten i markedet.

Delkonklusjon

I sum er det tvetydig hvorvidt verdiskapingen kommer til å øke som følge av PSD2. Det vil være et spørsmål om tillit om antall kunder øker. Videre vil antall betalingstjenester per kunder avhenge om det blir en winner-takes-it-all-situasjon eller fragmentering. Når det gjelder verdikapring mener vi at den viktigste endringen fremover vil være en betydelig reduksjon av etableringsbarrierene i markedet. Samtidig kan det være at leverandørene styrker sin forhandlingsmakt fordi IT-kompetanse vil bli mer etterspurt. Dette vil få implikasjoner for verdikapringen ettersom at bankene risikerer å sitte igjen med mindre i profitt.

4. Konklusjon

I denne oppgaven har vi foretatt en konkurranseanalyse av markedet for elektroniske betalingstjenester. Utgangspunktet for analysen er historiske data, som vi mener viser at markedet i dag er lønnsomt. Basert på rammeverket til Lien et al. (2016) har vi deretter analysert verdiskaping og verdikapring for å forstå hvorfor markedet er lønnsomt. Våre viktigste funn er at antall kunder er øker, men at deres betalingsvilje for bankers betalingstjenester faller. Siden vi identifiserte en positiv lønnsomhetsutvikling i markedet, må den komme av at økende markedsstørrelse er den viktigste effekten i verdiskapingen. Dersom vi betrakter verdikapringen ser vi at markedet kjennetegnes av liten grad av rivalisering og høye etableringsbarrierer, noe som medvirker til at bankene får styrket sin forhandlingsmakt overfor

kundene. Når vi dekomponerer lønnsomheten i to deler mener vi derfor at bankenes verdikapring er den dominerende faktoren.

Videre har vi vurdert hvordan innføringen av PSD2 vil påvirke lønnsomhetsutviklingen de neste to til tre årene. Her vil tillitsaspektet utgjøre en vesentlig rolle. Norske banker har svært høy tillit, i motsetning til tredjepartene, noe som gjør det vanskelig å fastslå om antall kunder i markedet vil øke. I tillegg vil kundenes reservasjonspris fortsette å falle. Siden det både er positive og negative krefter som kan påvirke verdiskapingen er det uklart hva som kommer til å skje. Vedrørende verdikapringen er det forhold som tyder på at bankene vil sitte igjen med mindre profitt, ettersom at etableringsbarrierene vil bli betraktelig redusert. I sum mener vi at bankmarkedet trolig vil oppleve en negativ lønnsomhetsutvikling som følge av det nye betalingsdirektivet.

Imidlertid må det fremheves at analysen vår baserer seg på flere forutsetninger og antakelser som vil svekke våre konklusjoner. Vi mangler nøyaktige tall på inntekter og kostnader, noe som gjør at vi ikke kan være sikre på om markedet er lønnsomt. Samtidig må denne antakelsen sannsynligvis være riktig siden nye aktører ønsker å etablere seg i markedet. Videre vet vi ikke hvordan forhandlingsstyrken i faktormarkedet påvirker analysen, og dermed kan dette være noe som både underbygger eller motstrider konklusjonene våre. I analysen har vi heller ikke sett på komplementæreffekter, eksempelvis at kundene får tilgang på direkte betalingstjenester til venner eller organisasjoner de følger på Facebook. Dette kan gjøre tredjepartene mer attraktive slik at kundenes reservasjonspris faller ytterligere. Som konsekvens kan det være at verdiskapingen i markedet får et negativt press, noe som vil ha en viktig implikasjon for lønnsomheten fremover.

5. Referanseliste

Aftenposten. (2015, 21. april). Dette er de beste mobilbankene. *Aftenposten*. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.aftenposten.no/digital/Dette-er-de-beste-mobilbankene-7889b.html>

Bjørnestad, S. (2017, 18. mai). Et vipps koster samfunnet 13 kroner. *Aftenposten*. Hentet 4. februar 2018 fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/wlQL4/Et-vipps-koster-samfunnet-13-kroner>

EU-kommisjonen. (2018, 12. januar). Payment Services Directive: frequently asked questions. Hentet 6. februar 2018 fra http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-5793_en.htm?locale=en

Finans Norge. (2014, 25. mars). Bankkonkurranse og fakta. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2014/03/bankkonkurranse-og-fakta/>

Finans Norge. (2016). Bankstatistikk. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/>

Finans Norge. (2016a, 8. mars). Vi blir stadig mer digitale i vår bankbruk. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/dagligbankundersokelsen1/dagligbankundersokelsen-2016/vi-blir-stadig-mer-digitale-i-var-bankbruk/>

Finans Norge. (2017, 26. april). Liten tillit til å la sosiale medier utføre betalingstjenester. Hentet 6. februar 2018 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2017/liten-tillit-til-a-la-sosiale-medier-utfore-betalingstjenester/>

Finans Norge. (2018). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. Hentet 5. februar fra <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>

Hernæs, C. (2018). PSD2 og open banking. [PowerPoint-presentasjon]. Hentet 2. februar 2018 fra https://nhh.instructure.com/courses/128/files/17791?module_item_id=5136

Hernæs, C. (2018). "PSD2 and open banking", Forelesning i SOL4, 1. februar 2018, Norges Handelshøyskole

Jensen, S. (2014, 4. april). Bankene trenger konkurranse. *Drammens Tidene*. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Bankene-trenger-konkurranse/id757953/>

Lien, B., Knudsen, E., & Baardsen, T. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.

Norges Bank. (2017). *Kunderetta Betalingsformidling*. Norges Bank Memo, Nr. 2. Hentet 3. februar 2018 fra https://static.norges-bank.no/contentassets/b633cbc4154540abab705d622eefe52f/nb_memo_2_2017.pdf?v=05%2F16%2F2017163134&ft=.pdf

Stokke, O. (2015). Hva er best av Vipps, mCash eller MobilePay? *Din Side*. Hentet 6. februar 2018 fra <https://www.dinside.no/okonomi/hva-er-best-av-vipps-mcash-eller-mobilepay/61019756>

Stokke, O. (2016). Så mye koster det å betale med Vipps, McCash og MobilePay. *Din Side*. Hentet 5. februar 2018 fra <https://www.dinside.no/okonomi/sa-mye-koster-det-a-betale-med-vipps-mcash-og-mobilepay/60954577>

Trumpy, J. (2015, 8. august). DNB fjernet gebyr på fem timer. *Dagens Næringsliv*. Hentet 6. februar 2018 fra <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/08/20/1443/DNB/dnb-fjernet-gebyr-p-fem-timer>