



CHALMERS

Rollfördelningen inom bankmarknaden; en fallstudie i Sverige

Hur neobanker påverkar rollfördelningen
inom konsumentbankmarknaden

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

Hampus Back
Albin Jönsson
Olle Munkevik

Albin Bengtsson Philipsson
Linus Mellbring

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se

KANDIDATARBETE TEKX04-21-10

Rollfördelningen inom bankmarknaden; en fallstudie i Sverige

Hur neobanker påverkar rollfördelningen inom
konsumentbankmarknaden

Banks' different roles within the banking market; a case in Sweden

How neobanks affect the roles
within the retail banking market

HAMPUS BACK
ALBIN JÖNSSON
OLLE MUNKEVIK

ALBIN BENGTSSON PHILIPSSON
LINUS MELLBRING



CHALMERS

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för teknik, vetenskap och samhälle
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021

Rollfördelningen inom bankmarknaden; en fallstudie i Sverige
Hur neobanker påverkar rollfördelningen inom konsumentbankmarknaden

HAMPUS BACK ALBIN BENGTSSON PHILIPSSON
ALBIN JÖNSSON LINUS MELLBRING
OLLE MUNKEVIK

© HAMPUS BACK, 2021. © ALBIN BENGTSSON PHILIPSSON, 2021.
© ALBIN JÖNSSON, 2021. © LINUS MELLBRING, 2021.
© OLLE MUNKEVIK, 2021.

Kandidatarbete TEKX04-21-10
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021
Gothenburg, Sweden 2021

Banks' different roles within the banking market; a case in Sweden
How neobanks affect the roles within the retail banking market

HAMPUS BACK ALBIN BENGTSSON PHILIPSSON
ALBIN JÖNSSON LINUS MELLBRING
OLLE MUNKEVIK

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Summary

Problem The traditional banking sector has historically been dominated by a few incumbent banks. Changes have occurred following the entrance of a number of FinTech players during recent years. Neobanks are a type of FinTech player which is becoming a growing threat to traditional banks. Neobanks operate completely digitally and can with effective IT-structure and user-friendly interfaces challenge the established traditional banks.

Aim The purpose of the study is to investigate and analyse the way neobanks affect the roles within the Swedish banking market. The study maps the historic roles and makes an analysis of the current situation to then forecast the development and progress of neobanks in relation to traditional banks.

Theoretical framework The theoretical framework is based on a literature study that is divided into four parts treating the dynamics of the banking market. The content of the study is based on earlier research regarding the four research questions about historic roles, market regulations, business strategies, and competitive advantages and challenges for traditional banks as well as neobanks.

Method An abductive and qualitative study has been conducted. The study is based on both primary and secondary data collected through the literature study, interviews as well as empirical search online. The empirical parts of the study are based on the players' own picture of the industry and the competitive situation, which results in the qualitative character.

Results and Implications The results show that neobanks' more agile IT-system is a deciding factor for their future competitiveness. Traditional banks with their older IT-infrastructure inhibits their ability to adhere to changing customer demands. The future roles of the Swedish banking market will depend on the traditional banks' ability to make their operation more efficient and modernize their IT-infrastructure.

Keywords: "Neobank", "Digital bank", "Banking market", "FinTech", "Disruption banking", "Digital banking transformation", "Bank Regulations", and "PSD2".

Note: The report is written in Swedish.

Sammanfattning

Problem Den traditionella banksektorn har historiskt sett dominerats av ett fåtal etablerade banker. Förändringar har dock skett i branschen då en mängd innovativa FinTech-aktörer börjat slå sig in på den finansiella marknaden de senaste åren. Neobanker är en typ av FinTech-aktör som blir ett allt större hot mot de traditionella bankerna. Neobanker bedriver sin verksamhet helt digitalt och kan genom effektiva IT-processer och användarvänliga gränssnitt utmana de traditionella bankerna.

Syfte Syftet med studien är att undersöka och analysera hur neobanker påverkar rollfördelningen inom den svenska bankmarknaden. Studien kartlägger historisk rollfördelning i branschen samt gör en nulägesanalys för att prognostisera neobankers utveckling och framfart i förhållande till traditionella banker.

Teoretiskt ramverk Rapportens teoretiska ramverk baseras på en litteraturstudie som delats in i fyra delar och behandlar dynamiken på bankmarknaden. Innehållet i litteraturstudien är baserad på tidigare forskning som beskriver den historiska rollfördelningen, regleringar på marknaden, affärsstrategier samt konkurrensfördelar och utmaningar för traditionella banker respektive neobanker.

Metod En abduktiv studie av kvalitativ karaktär har utförts. Underlaget för rapporten har baserats på både primär- och sekundärdata som samlats in genom en litteraturstudie, intervjuer och empirisökning på nätet. Rapportens empiri grundas i aktörernas egen bild av både branschen och konkurrenssituationen, vilket resulterar i den kvalitativa karaktären.

Resultat Resultaten från studien visar att neobankernas agila IT-system ses som en avgörande faktor för deras framtida konkurrenskraft. Traditionella bankers äldre IT-infrastruktur försvårar anpassning till nya förändrade kundkrav. Den framtida rollfördelningen på den svenska bankmarknaden beror därför på de traditionella bankernas förmåga att effektivisera verksamheten och modernisera IT-infrastrukturen.

Nyckelord: "Neobank", "Digital bank", "Bankmarknaden", "FinTech", "Disruptiva banker", "Digital bankförändring", "Bankregler" och "PSD2".

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Förord

Detta kandidatarbete har genomförts under våren 2021 vid Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation vid Chalmers tekniska högskola av civilingenjörstudenter vid Sektionen för Industriell ekonomi. Arbetet grundades på det genuina intresse författarna har för bankmarknaden och kom till som resultat av ett egeninitierat projektförslag. Neobanker är en nyintroducerad företeelse på den svenska marknaden, vilket väckte författarnas nyfikenhet.

Arbetet har genomförts under handledning av Alvar Palm, doktor på avdelningen för Innovation and R&D Management, som under arbetets gång väglett gruppen och funnits tillgänglig som stöd. Vi vill rikta ett stort tack till Alvar för hans vägledning, bidrag och inspiration till vårt arbete. Vi vill även rikta ett tack till kursens examinerator Erik Bohlin för hans engagemang i kursen.

Slutligen vill vi tacka de fyra aktörer som tog sig tid att delta i intervjuer och bemöta våra frågor och funderingar på bästa möjliga sätt. Intervjuerna har hjälpt oss navigera inom en komplex marknad och haft stor påverkan på vår arbetsprocess där informationen varit mycket värdefull i studiens analys och diskussion samt bidragit till att syftet med studien uppnåtts.

Chalmers Tekniska Högskola
Göteborg, Sverige
14 maj, 2021

Ordlista

Agil - Ett agilt arbetssätt innebär att gå från den vanliga strukturen med olika grupper som arbetar enskilt och istället kommunicera mer mellan grupperna. Kommunikation ska även vara effektiv mellan olika nivåer i företaget. Beslutsmandat flyttas också längre ner i organisationen för att möjliggöra snabbhet och flexibilitet.

API (Application Programming Interface) - Ett sätt som används för att program, system och applikationer ska kunna kommunicera med varandra. På ett strukturerat sätt kan data överföras från ett ställe till ett annat. Ett exempel är neobanker som genom de traditionella bankernas API:er hämtar data från dem, exempelvis kontoinformation.

Artificiell Intelligens - Ett samlingsnamn för datasystem som efterliknar mänskliga mönster där de kan känna av omgivningen, tänka, lära sig och vidta åtgärder.

Disruptiv aktör - En aktör som har omvälvande effekt och förändrar marknaden i stort, med potential att tränga bort etablerade aktörer.

FinTech - FinTech är en förkortning av finansteknik och är ett samlingsbegrepp för finansiella tjänster som specialiseras på att erbjuda innovativ teknologi inom den finansiella sektorn.

Inlåsningsseffekt - I den finansiella sektorn främst kopplat till svårigheter att byta bank. Förr var det ofta en stor process att byta bank varvid kunderna var "inlåsta" i den bank de hade. Aktörer kan också jobba med att låsa in kunder, exempelvis genom bundna bolån där kunden behöver betala en avgift för att lösa eller flytta lånet innan bindningstiden är slut.

Korsförsäljning - En strategi för att sälja fler produkter i sortimentet till en kund som redan har köpt, eller har intention att köpa, en produkt från företaget.

Maskininlärning - Ett område inom artificiell intelligens som handlar om att träna

datorer att upptäcka och lära sig regler för att lösa olika uppgifter utan att dessa regler programmeras in i systemet direkt.

Molntjänst - Tjänst som erbjuder hantering av IT-funktioner och datalagring över internet.

Nisch - Ett speciellt utvalt mindre område av eller inom något, används ofta i kontexten att specialisera sig på ett mindre område. Exempel; Jag fokuserar på min nisch av marknaden.

Nätverkseffekter - Innebär att nyttan av en vara eller tjänst uppbyggd som ett nätverk ökar med antalet användare.

Operativ risk - Risken för förlust och störningar av affärsprocesser till följd av icke ändamålsenliga eller otillräckliga interna processer, felaktiga system, mänskliga fel eller externa händelser.

PSD2 - Ett EU-direktiv som bland annat, med kundens godkännande, gör traditionella banker skyldiga att dela med sig av kundens kontoinformation till en tredjepartsleverantör. Direktivet gör det möjligt för finansiella aktörer att utföra tjänster som tidigare varit reserverade för banker och syftar till att öka konkurrensen inom den finansiella marknaden.

Speed of innovation - Den innovationstakt företag har vid teknologisk utveckling. Visar på hur snabbt ett företag kan utveckla ny teknik, nya produkter, nya tjänster eller sätten produkter tas fram och distribueras.

Speed to market - Visar på den tid det tar att gå från idé till lansering av nya produkter eller tjänst.

Stordriftsfördelar - Företag som har stordriftsfördelar erhåller en kostnadsfördel i form av att total kostnad per enhet minskar i takt med att antal enheter ökar. För bankaktörer kan stordriftsfördelar innebära att snittkostnaden för aktören sjunker för varje ny användare som ansluter sig till plattformen.

Stordriftsnackdelar - Motsats till stordriftsfördelar där ökad volym medför att total kostnad per enhet ökar.

Word of mouth - Marknadsföringsterm där nöjda kunder sprider budskapet om ett företag vidare till andra.

Innehållsförteckning

Figurer och Tabeller	xiii
1 Inledning	1
1.1 Syfte	2
2 Litteraturstudie	3
2.1 Historisk rollfördelning	3
2.2 Regleringar	4
2.3 Affärsstrategi	6
2.3.1 Neobanker	6
2.3.2 Traditionella banker	7
2.3.3 Övriga	7
2.4 Konkurrensfördelar och utmaningar	8
2.4.1 Konkurrensfördelar traditionella banker	8
2.4.2 Utmaningar traditionella banker	8
2.4.3 Konkurrensfördelar neobanker	9
2.4.4 Utmaningar neobanker	10
3 Metod	11
3.1 Datainsamling	11
3.2 Intervjumetodik	12
3.3 Metodkritik	13
4 Empiri	15
4.1 Traditionella banker	15
4.1.1 Historisk rollfördelning	16
4.1.2 Regleringar	16
4.1.3 Affärsstrategi	17
4.1.4 Konkurrensfördelar och utmaningar	19
4.2 Neobanker	21
4.2.1 Historisk rollfördelning	22
4.2.2 Regleringar	23
4.2.3 Affärsstrategi	24
4.2.4 Konkurrensfördelar och utmaningar	26
5 Analys	29

5.1	Historisk rollfördelning	29
5.1.1	Traditionella banker	29
5.1.2	Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker	29
5.2	Regleringar	30
5.2.1	Traditionella banker	30
5.2.2	Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker	31
5.3	Affärsstrategi	32
5.3.1	Traditionella banker	32
5.3.2	Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker	34
5.4	Konkurrensfördelar och utmaningar	35
5.4.1	Traditionella banker	35
5.4.2	Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker	36
6	Hållbarhet	39
6.1	Analys	40
7	Diskussion	43
7.1	Övergripande implikationer	44
7.2	Vidare forskning	45
8	Slutsats	47
9	Referenser	49
A	Appendix	I
A.1	Referenser för primärdata, traditionella banker	I
A.2	Referenser för sekundärdata, traditionella banker	I
A.3	Referenser för primärdata, neobanker	II
A.4	Referenser för sekundärdata, neobanker	II
B	Appendix	III
B.1	Intervjufrågor TB1	III
B.2	Intervjufrågor TB2	IV
B.3	Intervjufrågor NB1	VI
B.4	Intervjufrågor NB2	VII

Figurer

4.1	Utveckling av bankkontor i Sverige (Svenska Bankföreningen, 2020a)	19
4.2	Omsättning 2019 i mSEK	23
6.1	Globala mål relevanta för arbetet (Globala Målen, 2021)	39

Tabeller

4.1	Lista över referenser för primärdata, traditionella banker	15
4.2	Lista över referenser för sekundärdata, traditionella banker	15
4.3	Lista över referenser för primärdata, neobanker	21
4.4	Lista över referenser för sekundärdata, neobanker	22

1

Inledning

Den traditionella banksektorn har historiskt sett dominerats av ett fåtal etablerade banker där kunderna vanligtvis stannar hos samma bank hela sitt liv. Den svenska bankmarknaden är allt annat än ett undantag från detta där de fyra storbankerna, Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank, står för mer än 70% av svenska bankers antal kontor, antal anställda och totala utlåning till allmänheten (Svenska Bankföreningen, 2020). Däremot har en mängd innovativa aktörer börjat slå sig in på den finansiella marknaden under de senaste åren. Wewege och Thomsett (2019) menar att detta möjliggjorts tack vare teknikutvecklingen och de regulatoriska förändringar som har förändrat hur finansiella tjänster distribueras, samt att kunder i större utsträckning börjat efterfråga lättillgängliga och digitala tjänster.

De så kallade neobankerna, som är en typ av FinTech-aktör, blir ett allt större hot mot de traditionella bankerna. Neobanker bedriver sin verksamhet helt digitalt och kan genom effektiva IT-processer och användarvänliga gränssnitt utmana de traditionella bankerna genom att kapitalisera på den förändring som kunderna nu börjat efterfråga. Tack vare dessa möjligheter har flertalet stora neobanker lanserat sin verksamhet i Sverige de senaste åren och nya aktörer fortsätter introduceras på marknaden.

Definitionen av olika typer av aktörer kan skilja sig åt beroende på situation men i denna rapport definieras och beskrivs traditionell bank och neobank enligt följande:

- En traditionell bank är en bank som tillhandahåller tjänster främst via kontor som kunderna kan besöka men kan också ha en digital plattform.
- En neobank är en bank med främst appbaserad, endast digital närvaro. Neobanker fokuserar huvudsakligen på att erbjuda tjänster till privatpersoner, med andra ord är det en konsumentbank. En av de tjänster de erbjuder är ett transaktionskonto där kunden kan genomföra vardagliga transaktioner och betalningar. De behöver dessutom ha tillstånd av Finansinspektionen för att bedriva verksamhet i Sverige.

En neobanks produkterbjudande kan exemplifieras som en helt digital bank där ett konto kan öppnas via en smartphone, ofta på ett fåtal minuter. För att ingå i rapportens definition måste neobanken erbjuda ett betalkort men det kan också finnas andra tjänster i appen, som valutaväxling, fria internationella transaktioner eller courtagefri aktiehandel.

Uppkomsten av neobanker har potential att förändra bankmarknaden som den ser ut idag. För att kunna förstå vilket inflytande neobanker har på konsumentbankmarknaden samt deras påverkan på hur marknaden kommer utvecklas framöver är det viktigt att förstå vilken inverkan neobanker har på rollfördelningen. Därav har följande frågeställning definierats:

Hur påverkar neobanker rollfördelningen i banksektorn?

För att besvara frågeställningen har fyra delområden preciserats. Forskningsfrågor relaterade till dessa och presenteras nedan.

1. Hur har rollfördelningen i bankmarknaden sett ut under det senaste decenniet?
2. Hur påverkar regleringar rollfördelningen i bankmarknaden?
3. Finns det skillnader i neobanker och traditionella bankers affärsstrategi?
4. Vilka konkurrensfördelar och utmaningar existerar för neobanker och traditionella banker?

Rollfördelning i banksektorn historiskt är intressant för att betrakta utvecklingen fram till idag, vilket underlättar kartläggning och analys. Relevanta regleringars påverkan i allmänhet och PSD2 i synnerhet är relevant på grund av att det har stor påverkan på deltagande aktörers verksamhet inom bankmarknaden. Skillnader i affärsstrategi är relevant för att utvärdera och förstå hur aktörerna anpassar sig till förändringar i branschen. Till sist även konkurrensfördelar och utmaningar för respektive typ av aktör för att möjliggöra en jämförande analys i styrkor och svagheter och bättre kunna förstå rollfördelningen.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur neobanker påverkar rollfördelningen inom den svenska bankmarknaden. Detta för att kunna redogöra för aktörernas påverkan på den historiskt trögrörliga bankmarknaden, bestående av stora dominerande aktörer. Studien kartlägger historisk rollfördelning i branschen samt gör en nulägesanalys för att prognostisera neobankers utveckling och framfart i förhållande till traditionella banker.

2

Litteraturstudie

2.1 Historisk rollfördelning

Den första helt digitala banken Netbank startade så tidigt som år 1996. Netbank fick en stark start och antalet kunder växte mångdubbelt under de första åren (Rothstein & Watson, 2004). Rothstein & Watson (2004) menar att anledningen till varför Netbank inte klarade av att hota den redan existerande bankmarknaden bland annat var att inte klarade att övervinna allmänhetens misstro till internets säkerhet och att de inte heller lyckades skapa en lönsamhet vid förvärv av nya kunder. Av de aktörer som haft en inverkan på bankmarknadens rollfördelning det senaste decenniet är tyska neobanken N26 en av de tidigt lanserade. Efter dem har många fler appbaserade banker startat upp, där fler och fler har egen banklicens. Milian et al. (2019) menar att de nya neobankerna har visat sig ha mer av en substitutionseffekt, där kunder snarare byter mellan aktörerna än att använda dem som komplement till varandra. Detta är något som gjort att rollfördelningen på bankmarknaden skiftats gentemot tidigare, där nya aktörer nu tar marknadsandelar från de traditionella bankerna. Däremot hävdar Milian et al. (2019) att den marknadsandel som traditionella banker riskerar att förlora, varierar beroende på hur den enskilda banken agerar i förhållande till de nya aktörerna. De banker som lyckats utveckla sitt utbud under de senaste åren har nästan uteslutande varit de mer väletablerade bankerna, samtidigt som de till storleken mindre traditionella bankerna fortfarande erbjuder äldre och mindre lönsamma tjänster (Brandl & Hornuf, 2017).

Utöver uppkomsten av hotande aktörer har utvecklingen av nya teknologier lett till en omvandling av bankernas tjänster och vad som förväntas av dem (Gomber et al., 2018). Neobanker är en av många olika typer av aktörer som försöker ta vara på denna förändring i hopp om att utmana de etablerade institutionerna och kunna agera som oberoende organisationer (Hopkinson et al., 2019). Generellt har neobanker fokuserat på att förbättra och utveckla nya tjänster som den existerande marknaden inte ännu erbjuder, med en tydlig inriktning på att förbättra användarupplevelsen (Gomber et al., 2018). De fokuserar även på att utnyttja innovation för att på nya sätt erbjuda tjänster som lån och betalningar, tjänster som historiskt endast traditionella banker har kunna tillhandahålla (Brandl & Hornuf, 2017; Puschmann, 2017).

Enligt Gomber et al. (2018) har tillgången till kapital för tekniska innovationer inom finansmarknaden ökat de senaste åren, vilket påskyndat etableringen av FinTech-

aktörer. Något som ytterligare drivit på framfarten menar Mention et al. (2018) är att neobanker ofta kunnat erbjuda tjänster till marknader som traditionella banker inte täcker eller har lyckats förse med en tillfredsställande service. Havrylchyk et al. (2017) fann bland annat att FinTech-långgivare har expanderat kraftigt i geografiska områden där traditionella bankaktörer är mindre tillgängliga och Bartlett et al. (2018) har visat att traditionella långgivare generellt debiterar minoritetsgrupper mer för bostadslån. De fann dessutom att FinTech-aktörernas algoritm-baserade service minskade prisdiskrimineringen upp till 40% jämfört mot de traditionella aktörerna. Detta är två exempel där FinTech-aktörer lyckats ge fullgod service till kunder där traditionella banker inte lyckats.

Gomber et al. (2018) menar att en styrka neobanker besitter är att de konsekvent kunnat minska kostnaden för att förvärva kunder. Däremot diskuterar de även att detta får en negativ effekt då det minskar kostnaden för en konkurrent att kunna förvärva deras kunder. Att behålla kunder är ett större problem för alla aktörer än det tidigare varit, vilket leder till att företagen behöver vara mer kundcentrerade. Ur den aspekten har neobanker högre kundnöjdhet, enkelhet för kunder och snabbare kundservice jämfört med traditionella banker (Dokania, 2020). Genom att vara små och flexibla har de lättare kunnat anpassa sig efter kundens behov, till skillnad från traditionella banker som ofta spenderat både tid och pengar på utveckling av existerande teknik (Fenwick & Vermeulen, 2020). Srivastava och Kaul (2016) menar att en förbättrad kundupplevelse blivit allt mer central för att differentiera sig, speciellt betydelsefull för privatpersoner. Crosby och Johnson (2007) adderar dessutom att en av de viktigaste ingredienserna för att bygga en lojal kundbas är att kunna hantera och anpassa kundupplevelsen.

De traditionella bankerna har på senaste tiden reagerat olika på framväxten av digitala banker men Bradford (2020) menar att den större delen av bankerna ännu inte gjort någon särskild åtgärd för att konkurrera med de uppkomna aktörerna. Förutom detta har även kunderna på senare tid ställt nya krav på bankindustrin, de har utgått från erfarenheter av andra branscher och vill därför ha bättre service, smidiga upplevelser i sina kanaler och ett högre värde för vad de betalar (PwC, u.å.a). Howcroft et al. (2002) har tydligt visat på vikten av att minskade avgifter, ökad tillgänglighet i servicen och närvaro i populärmedia är faktorer som får kunder att gå över till digitala banker.

2.2 Regleringar

Det finns ingen forskning kring hur regleringar påverkar just rollfördelningen på bankmarknaden. Dock finns tidigare forskning kring regleringars påverkan på traditionella banker respektive neobanker på bankmarknaden, vilket behandlas nedan.

Regleringar ämnar skapa en homogen och stabil global finansiell marknad samt minska risken för finansiella kriser. Några övergripande och viktiga typer av regleringar för banker är kapitalreservkrav, likviditetskrav, kapitaltäckningskrav och hävstångsreglering (Xing et al., 2020). Kapitalreservkravet tvingar banker att in-

neha ett minsta belopp eget kapital i relation till insättningar. Likviditetskravet tvingar banker att ha tillräcklig mängd likvida tillgångar av hög kvalitet att täcka bankens utgående nettokassaflöden under 30 dagar, för att ha tillräcklig likviditet för att kunna hantera en krissituation (Xing et al., 2020). Kapitäläckningskravet innebär ett minimi-förhållande av eget kapital i relation till riskvägda tillgångar (Xing et al., 2020). Xing et al. (2020) beskriver slutligen hävstångsregleringen som innebär att banker måste ha ett minsta belopp eget kapital i relation till totala tillgångar för att relationen mellan eget kapital och skulder ska hållas på en sund nivå. Av dessa har Golubeva et al. (2019) visat att likviditetskrav har störst inverkan på bankmarknaden där lönsamhet i stora traditionella banker tenderar att påverkas mer negativt av likviditetskrav än de ofta mindre neobankerna. Detta är enligt Golubeva et al. (2019) kopplat till stordriftsnackdelar för storbanker, som kan bero på större diversifiering för att minska kreditrisk eller dess ofta mer byråkratiska struktur. Därmed har storleken på aktören betydelse för regleringars påverkan på rollfördelningen.

I och med att regleringar blir än striktare behöver aktörers affärsmodeller anpassas till dessa (Anagnostopoulos, 2018). Traditionella banker har historiskt anpassat sig gradvis och långsamt samt agerat reaktivt (Anagnostopoulos, 2018). Vidare beskriver Anagnostopoulos (2018) att bankernas äldre IT-infrastruktur och bankkontors-struktur ofta gör förändringar kostsamma varvid det inte anses lönsamt att verka proaktivt. Konkurrerande mer agila neobanker på marknaden, som snabbt kan anpassa sin verksamhet till nya regleringar, leder dock till att traditionella banker måste bli bättre på att anpassa sig för att fortsatt vara konkurrenskraftiga (Anagnostopoulos, 2018).

Neobanker och deras finansiella innovationer skapar stora utmaningar kring reglering i och med den snabba utvecklingen (Anagnostopoulos, 2018; Yadav, 2020). Dessa utmaningar innefattar bland annat datasäkerhet, hänsyn till systematisk risk och svårigheter kring tillsyn (Anagnostopoulos, 2018). Yadav (2020) beskriver att fokus vid utformandet av olika regleringar ofta legat på stora dominerande aktörer men att branschen nu är mer diversifierad med olika typer av aktörer vilket försvårar övergripande reglering. Ytterligare en utmaning är önskan om finansiell innovation men att samtidigt upprätthålla integriteten i marknaden genom tydlig reglering (Yadav, 2020). EU:s andra betaltjänstdirektiv Payment Services Directive 2 (PSD2) ämnar till viss del förenkla detta inom European Economic Area (EEA) genom att underlätta betalningar, gränsöverskridande betalningar och andra finansiella tjänster. Enligt Siciliani (2018) leder tvånget för stora aktörer att dela data enligt PSD2 till att andra, ofta mindre aktörer, kan utveckla skräddarsydda lösningar för kunden efter att kunden gett sitt samtycke. Detta främjar innovation i branschen och leder till att kunder enklare kan tillgodose sina behov samt möjliggör utveckling av kundspecifika lösningar (Siciliani, 2018). Siciliani (2018) menar dock att även om PSD2 har möjliggjort för neobanker och tredjepartsaktörer att konkurrera med traditionella banker så finns det vissa begränsningar för dessa aktörer att disruptera branschen. Exempelvis är möjligheten att betala räkningar samt få lön insatt på ett konto hos en neobank ofta begränsad, vilket leder till att dessa aktörer ofta ses

som ett komplement till en traditionell bank utifrån ett kundperspektiv (Siciliani, 2018).

Enligt Cortet et al. (2016) kan traditionella banker möta PSD2 enligt fyra olika strategier. Den första, *efterleva*, innebär att banken gör det minsta som krävs för att följa regelverket och öppnar upp i minsta möjliga mån. Det andra alternativet *konkurrera* liknar efterleva men innebär även att banken implementerar en offensiv strategi kring innovativa betalsätt och kontoinformationstjänster för att direkt konkurrera med neobanker. Det tredje alternativet *expandera* bygger vidare på konkurrera genom att även inkludera utveckling av öppna API:er (Application Programming Interface), vilket är en teknologi där mjukvara kan kommunicera genom att hämta och lämna data. Målet är att bli en slags bank-plattform genom att möjliggöra säker och effektiv tillgång till kund- och kontoinformation genom öppna API:er. Det fjärde och sista alternativet *omvandla* kombinerar de tre övriga alternativen vilket leder till att banken blir en komplett digital aktör som konkurrerar men även samarbetar med andra aktörer. Det innebär att banken blir en mångsidig aktör genom att tillhandahålla egna finansiella tjänster men även till viss del andra aktörers tjänster.

För att traditionella banker ska behålla sin ledande position i en marknad med disruptiva neobanker krävs att de ser över sin strategi (Cortet et al., 2016). Det val som görs mellan de fyra strategierna som tagits upp ovan kan få betydande omfattande konsekvenser för bankens marknadsposition och kräver att ledare i banken överväger vilken roll banken kommer ha i framtiden menar Cortet et al. (2016).

2.3 Affärsstrategi

2.3.1 Neobanker

Enligt Stulz (2019) har de traditionella bankerna byggt sina system med gammal teknik och har därför inte system som kan integrera ny teknisk infrastruktur på ett snabbt och smidigt sätt. Neobanker har kapitaliserat på detta genom att själva ha ett bättre anpassningsbart system som snabbare kan tillgodose kundernas efterfrågan, vilket leder till lägre operationella kostnader som möjliggör konkurrenskraftiga erbjudanden (Ballard, 2018). Genom att endast konkurrera med en eller ett fåtal av de tjänster som en traditionell bank erbjuder, kan neobanker förbigå vissa regelverk som de traditionella bankerna är tvungna att ta hänsyn till som följd av deras verksamhet med andra tjänster (Stulz, 2019). Resultatet blir lägre inträdesbarriärer för att konkurrera med traditionella banker, jämfört med om neobankerna hade konkurrerat med ett helhetserbjudande (Felländer, Siri & Teigland, 2018).

Det finns relativt lite forskning kring neobankers affärsstrategier. Det går dock att koppla generella utmanarstrategier till neobankernas affärsstrategier då de ses som utmanare gentemot de traditionella bankerna. Utmanaren har som strategi bara offensiva medel att tillgå då den inte har en position på marknaden att försvara (Kotler et al., 2013). Därför går de till *attack*, där det finns fem typer av attacker en

utmanare generellt kan använda sig av (Kotler et al., 2013). Av dessa fem är två är relevanta för neobankerna, de två är passeringsattack och indirekt attack. Den förstnämnda, passeringsattack innebär att den nuvarande marknadsledarens prestation överträffas vad gäller användarvänlighet, användningsområde eller inom något annat område. Den andra, indirekt attack, har fokus på konkurrenternas svagheter för att vinna marknadsandelar genom de mindre nöjda kunderna (Kotler et al., 2013).

2.3.2 Traditionella banker

Etablerade traditionella banker är ledande aktörer, genom höga inträdesbarriärer har de lyckats bygga upp starka positioner på marknaden. Konkurrenter vill antingen imitera, kringgå eller utmana ledande aktörer, vilket leder till att positionen måste försvaras för att behålla marknadsandelar (Kotler et al., 2013). Det finns fyra huvudsakliga tillvägagångssätt för att upprätthålla en ledande position. Det är genom användning av både offensiva och defensiva strategier försvara sin marknadsandel, reducera sina kostnader, öka sin marknadsandel samt försöka utvidga den totala marknaden (Kotler et al., 2013).

Försvarande av marknadsandel mot *attacker* kan genomföras genom att åtgärda brister och därigenom minimera möjligheter för konkurrenter att kapitalisera på något, genom att bibehålla och tillgodose relationer med lönsamma kunder eller att använda en offensiv taktik själv, som går ut på att bredda sin egen verksamhet till ny användning, nya användare eller nya produkter (Kotler et al., 2013). Strategier som är lämpliga för att skydda sig mot disruptörer på marknaden är relaterat till fem kategorier (D'Aveni, 2002), där tre av dessa är relevanta i studien. Det är kategorierna utveckling, begränsning och formning. Kategorin utveckling innebär att använda kapital och kunskap för att påverka innovationen och styra marknaden i en viss riktning, vilket kan göras genom till exempel förvärv eller att implementera innovationen själv. Kategorin begränsning innebär att försöka begränsa förändring som håller på att ske och kan göras genom att försöka begränsa innovationen till att endast påverka och kopplas till ett segment av marknaden. Det kan göras genom inlåsnings effekter, lansering av blockerande varumärken, översvämma distributionsskanaler eller genom att höja växlingskostnader. Formning, där aktören ska försöka uppnå en samexistens mellan gammalt och nytt, innebär att skapa en plats för det nya utan att det ska kannibalisera på det som redan finns genom att ändra i till exempel affärsmodellen, teknologin eller i värdepropositionen. Det kan göras genom samarbeten, agera leverantör eller att ta en position med hjälp av riskkapital och påverka i ledningen den vägen (D'Aveni, 2002).

2.3.3 Övriga

Det finns strategier som berörs i analysen som är applicerbara i kontexten av bankmarknaden. Strategierna behöver därför introduceras i litteraturstudien men har inte någon direkt koppling till de studerade aktörerna. Kotler et al. (2013) beskriver fem övergripande affärsstrategier som presenteras nedan. Dessa strategier är inte direkt kopplade till bankmarknaden men är fortfarande relevanta att applicera för

aktörer som verkar på bankmarknaden eftersom de är erkända strategier för utmanare.

- Operationell förträfflighet - Företaget tillhandahåller ett dominerande värde jämfört med konkurrenter, i både pris och användarvänlighet.
- Kundnärhet - Företaget tillhandahåller ett dominerande värde jämfört med konkurrenter genom att gruppera sina kunder och precisera sin produkt eller tjänst att med specifik noggrannhet matcha kundbehovet i de utvalda grupperna.
- Produktledarskap - Företaget tillhandahåller ett dominerande värde jämfört med konkurrenter genom att erbjuda den överlägsna och marknadsledande produkten eller tjänsten.
- Övergripande kostnadsledarskap - Siktat på lägst produktions- och distributionskostnader för att kunna erbjuda ett så lågt konkurrenskraftigt pris som möjligt för att vinna stor marknadsandel.
- Fokus - Att nischa sin verksamhet mot en del av ett segment istället för att satsa mot hela marknaden.

2.4 Konkurrensfördelar och utmaningar

2.4.1 Konkurrensfördelar traditionella banker

Nya aktörer har historiskt sett haft svårt att konkurrera med traditionella banker. Större traditionella banker har utvecklat sitt utbud av finansiella tjänster över längre perioder och kan därmed tillhandahålla ett helhetserbudande som neobanker har svårt att matcha (Archondakis, 2020). Ett bredare erbjudande möjliggör också för de större bankerna att lättare korsförsälja sina produkter och därmed öka lönsamhet samt nå ökad användaraktivitet bland sina kunder (Magana, 2019). Traditionella banker har även en återkommande kundinteraktion samt mycket data på kundtransaktioner som de kan dra nytta av när det kommer till utveckling av nya produkter och korsförsäljning (Pedersen, 2020; Badi et al., 2018; Astha & Biot-Paquerot, 2018). Vidare tenderar de att ha ett starkt varumärke där kundbasen i större utsträckning är mer lojal bland traditionella banker jämfört med neobanker (Archondakis, 2020; Magana, 2019). Att tillhandahålla ett större utbud av produkter till lojala kunder kan medföra inlåsnings effekter, vilket är fallet för traditionella banker där de kan korsförsälja sina tjänster och därmed låsa in dem i större utsträckning (Klemperer, 1995; Farrell & Klemperer, 2007; Graham, u.å; Olsen et al., 2018).

2.4.2 Utmaningar traditionella banker

En kombination av regleringsmässig förändring samt teknisk utveckling har förändrat spelplanen för bankmarknaden. Teknisk utveckling och ökat krav på personanpassade erbjudanden i andra branscher formar även de kundkrav som ställs på de finansiella marknaderna (PWC, 2020). Det har blivit enklare att jämföra erbjudanden mellan finansiella leverantörer samtidigt som barriärer för att byta leverantör har minskat (PWC, 2020). Kostnaden för att få in nya kunder till sin verksamhet har

minskat men det har samtidigt blivit svårare att behålla kunder till följd av reducerade inläsnings effekter (Gomber et al., 2018). Under ECB-konferensen, 3 februari 2021 förklarar Hakkarinen att fördelen av att tillhandahålla ett brett erbjudande till slutkund börjar suddas ut. Historiskt har fysiska kontor medfört en viss fördel då de traditionella bankerna i större utsträckning kunde kontrollera relationen med slutkund (Deloitte, 2017). Idag är det dock betydligt lättare för kunder att byta leverantör utan att behöva besöka ett fysiskt kontor (Pedersen, 2020; Deloitte, 2017).

Tidigare har traditionella banker förlitat sig på äldre, mer trögrörliga IT-system som både är dyra att upprätthålla samt komplexa att modifiera vilket gör det svårt att snabbt anpassa sig till förändringar på marknaden (Hopkinson et al., 2019; PWC, 2020). De äldre IT-systemen riskerar att begränsa förmågan att rulla ut nya tjänster samtidigt som förmågan att konkurrera med lågt pris minskar (PWC, 2020). Den komplexa IT-infrastrukturen har tidigare bestått av en ineffektiv överlappning av tjänster som verkat isolerat inom systemen och varit designade för att vara pålitliga snarare än skalbara (Cuesta et al., 2015; Dalal et al., 2020). Hakkarinen (2021) menar traditionella banker börjar fokusera på mer flexibla system för att kunna utveckla kundupplevelsen där samarbeten med teknikbolag för användning av molntjänster blir allt vanligare. På så sätt kan bankerna förenkla sina komplexa IT-system och bli mer effektiva. Molnbaserad IT-infrastruktur blir mer dominant bland aktörer som tillhandahåller finansiella tjänster (PWC, 2020). Molnbaserad IT-miljö har dock reducerat inträdesbarriärerna för mindre neobanker som nu kan få tillgång till billiga samt kraftfulla IT-resurser som enbart större banker hade tillgång till tidigare (Pedersen, 2020).

2.4.3 Konkurrensfördelar neobanker

Digitala produkter medför inte enbart nya sätt att distribuera och utveckla tjänster som förbättrar lösning till slutkund, utan det skapar även möjligheter att bli mer kostnadseffektiv (Cuesta & Tuesta, 2015; Mohan, 2020). Neobanker har överlag en mer effektiv operationell processdesign till skillnad från de traditionella bankerna som begränsas mer av äldre IT-system (Choi & Ozkan, 2019; MagnaCarta, 2017). Interna processer tenderar att vara effektiva och automatiserade bland neobanker som då får en kostnadsfördel jämfört med de aktörer som hindras av äldre IT-system samt fysiska kontor (Pedersen, 2020; Olsen et al., 2018).

Neobankers IT-system tenderar att vara nyutvecklade från grunden, ofta i molnbaserade miljöer (Hopkinson et al., 2019). De system som neobanker utvecklar karaktäriseras av en mängd mikrotjänster som integreras till en och samma plattform (Hopkinson et al., 2019). I takt med den utveckling som skett inom FinTech har konsumenter blivit mindre lojala (PWC, 2020). Reducerad förmåga att behålla kunder gör att företag behöver bli allt mer kundcentriska (Gomber et al., 2018). Neobanker kan utveckla innovativa funktioner med kort ledtid, vilket skapar goda förutsättningar för att kunna tillhandahålla kundcentriska lösningar (Archondakis, 2020; Malyshev, 2020). Avsaknaden av fysiska kontor i kombination med flexibla IT-plattformar medför låga operationella kostnader, som i sin tur medför att neobanker

kan konkurrera ut traditionella banker vad gäller prissättning av tjänster (Ballard, 2018; PWC India, u.å).

2.4.4 Utmaningar neobanker

För att uppnå konkurrensfördelar är det viktigt att bygga upp samt bibehålla sitt rykte (Kay, 1993; Pedersen, 2020). Traditionella banker har byggt upp förtroende bland sin kundbas till följd av pålitlig hantering av personuppgifter då deras IT-system är byggda för att vara pålitliga (Hakkarinen, 2021; Dalal et al., 2020). Alla länder har etablerade banker som folk använder sig av, och för att nya aktörer ska kunna slå sig in på marknader krävs det att de bygger tillit till sina kunder (Mohan, 2020). Många konsumenter ser traditionella banker som mer säkra, medan neobanker har utmaningar vad gäller uppbyggnad av tillit (Dawkins, 2020).

Neobanker och FinTech-bolag överlag har stora utmaningar vad gäller uppskalningsfasen där nya aktörer på marknaden misslyckas med att etablera sig av anledningar som till exempel att de inte lyckas utveckla rätt produkt till kund, att uppskalningsfasen medför höga kostnader eller att de inte hittar rätt samarbetspartner (Capgemini, 2018). Det faktum att neobanker tenderar att utveckla sina produkterbjudanden från grunden gör att det krävs stora resurser för att utveckla en attraktiv produktportfölj, vilket i sin tur reducerar bolagens tillväxttakt (Archondakis, 2020). Vidare påpekar Archondakis att neobanker inte kan gå in i nya marknader och förvänta sig hög lönsamhet. Många neobanker har lönsamhetsproblem, där låga priser reducerar marginalerna samtidigt som begränsat utbud av tjänster minskar intäktpotentialen (Bel & Derencius, 2019). Vidare medför ett begränsat utbud färre aktiva användare samt lägre förmåga att behålla sina kunder, till skillnad från de traditionella bankerna som i större utsträckning kan korsförsälja sina produkter (Magana, 2019; Jiwani, 2021). Bel och Derencius (2019) påstår att neobanker i större utsträckning används som komplement för finansiella tjänster. De menar även på att en mindre aktiv kundbas i kombination med låga marginaler leder till låga intäkter per kund, till skillnad från de traditionella bankerna som kan uppnå högre intäkter per kund till följd av korsförsäljning.

3

Metod

En abduktiv, kvalitativ studie utfördes kring bankmarknaden med syftet att analysera hur neobanker påverkar rollfördelningen i branschen. Den insamlade datan har baserats på både primär- och sekundärdata som samlats in genom intervjuer och empirisökning på nätet. Rapportens empiri baseras på aktörernas egen bild av både branschen och konkurrenssituationen, vilket resulterar i den kvalitativa karaktären. En abduktiv ansats innebär att en deduktiv och en induktiv ansats kombineras och syftet med rapporten är därför både att pröva gamla teorier såväl som att ta fram nya (Wallén, 1996).

3.1 Datainsamling

Genom att först genomföra en litteraturstudie kunde förståelse för branschen byggas samt tidigare forskning kartläggas. Litteraturen samlades huvudsakligen genom ScienceDirect och Google Scholar, där sökord som “Neobank”, “Digital bank”, “Banking market”, “FinTech”, “Disruption banking”, “Digital banking transformation” och “Bank Regulations” användes. En omfattande litteraturgenomgång genomfördes för att ta upp samtliga aspekter inför intervjuerna. Arbetsprocessen strukturerades efter valda forskningsfrågor och samtlig litteratur samlades i ett Excel-blad för att sorteras ur olika aspekter. Tack vare detta kunde litteratur struktureras vilket gav en bättre röd tråd genom litteraturgenomgången. Således underlättar det för läsaren att ta till sig den stora mängden information presenterad. Huvudsakligen har litteraturgenomgången avgränsats till de senaste tio åren då det är denna period som är mest relevant för neobankers framväxt.

Valda och motiverade avgränsningar har lett till de traditionella bankerna: Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank samt neobankerna: Lunar, N26, PFC, Klarna, Revolut och Rocker. På grund av relativt få relevanta aktörer sattes ambitionen att intervjua så många av dessa som möjligt. För de företag där det fanns personliga kontakter, har dessa använts. Till en början användes också verktyg som LinkedIn och Rocketreach för att direkt kontakta lämpliga personer inom bankerna. Då det inte gav någon större effekt vände sig gruppen till respektive företags kundtjänst vilket resulterade i 3 intervjuer. Ambitionen att få fler intervjuer än så ledde till ett försök att bredda avgränsningarna för neobanker. Både geografiska och aktörmässiga avgränsningar utvidgades till att täcka en större mängd aktörer, vilket resulterade i ytterligare en skriftlig intervju. Det genomfördes alltså totalt 4 intervjuer, 2 intervjuer med traditionella banker och 2 intervjuer med neobanker.

Sökandet av sekundärdata började brett men efter att det visat sig att olika intervjuer på nätet var det bästa underlaget för studien, fokuserades insamlingen på detta. Genom att använda sekundärdata för att få en bättre förståelse kring aktörerna och dess position på marknaden, kunde mer relevanta frågor ställas under intervjuerna, så att frågor där information i hög grad redan finns tillgänglig skulle undvikas. För att ytterligare komplettera informationen från intervjuerna, användes mer information som fanns tillgänglig på internet. Den datan hämtades från olika typer av intervjuer med lämpliga representanter från de valda studieobjekten. Vid användning av sekundärdata från anställda intervjuobjekt på företaget finns risker att informationen eller datan är subjektiv för att ge en förbättrad bild. Samtlig sekundärdata hanterades därav med varsamhet och med stort fokus på källkritik där åsikter försökt filtreras bort från fakta. Den nyskapande och något okonventionella metoden, att ta in sekundärdata från offentligt publicerade intervjuer, medförde mer insamlad information kring aktörerna på marknaden. Detta bidrog till en mer utförlig analys. Att utnyttja existerande intervjuer kan därmed vara en tillämpbar metod för forskare framöver, beroende på studiens typ och kvaliteten på existerande intervjuer. Fokus bör dock läggas på djupare källkritik för att inte äventyra validiteten i studien.

3.2 Intervjumetodik

Intervjuerna planerades på en semi-strukturerad nivå vilket innebar att frågorna utformats innan intervjuerna men att utrymme lämnas för att ändra frågorna och ställa följdfrågor baserade på intervjuobjektets svar (Gillham, 2008). Frågorna som utformades till intervjuerna utgick från litteraturen för att validera tidigare forskning. Hänsyn togs även till den tidigare hämtade sekundärdatan där fokus lades på saknad information. Genom detta kunde arbetet gå in på djupet, trots de relativt få intervjuer som genomförts. Intervjufrågorna ordnades dessutom efter relevans, vilket var menat att öppna upp för diskussioner med intervjuobjekten och eliminera känslan av tidspress. På grund av Covid-19 genomfördes inga fysiska intervjuer. Intervjuerna genomfördes via videosamtal istället för telefonsamtal för en bättre kontakt och interaktion. Det gav även möjlighet till intervjuer med personer som befinner sig på annan ort, speciellt aktuellt då den svenska bankmarknaden är centrerad kring Stockholm. Intervjuobjekten förfrågades om anonymitet vilket samtliga önskat. Intervjuerna spelades in samt transkriberades och den transkriberade informationen bearbetades för att sedan användas i empirin.

Slutligen, har arbetet genomförts genom en iterativ process, vilket innebär att arbetsprocessens faser återupprepas med målet att förbättra slutprodukten. Arbetets iterativa karaktär tillät utvecklingen och justering av intervjufrågorna efter varje intervju. Eftersom frågorna ställdes utifrån perspektivet av typen av aktör och inte enskild bank kunde svaren antas vara mer representativa för banker inom samma kategori. Detta gjorde det möjligt att justera frågorna till nästa intervju utan att äventyra validiteten av intervjuobjektets svar. Genom detta kunde varje intervju dessutom tillföra mer värde till arbetet.

3.3 Metodkritik

I studien genomfördes fyra intervjuer vilket därför inte nödvändigtvis gav en representativ bild av hela marknaden. För att hantera detta beaktades även information från offentligt publicerade intervjuer, vilket är en relativt ovanlig metod men som kunde tillföra en tillfredsställande mängd information om hur de enskilda bankerna arbetar. Eftersom studien undersöker hur typer av aktörer förhåller sig till varandra, krävdes en mer omfattande bearbetning av empirin. Hänsyn behövde även tas till att offentligt material kan innefatta marknadsföring för aktörerna. Medvetenheten kring bristerna i de sekundära källorna ledde därmed till att dessa beaktades som underlag kring marknaden medan de personligt utförda intervjuerna till större del var fokuserade på förhållandet mellan aktörerna. Likväl innebär detta inte att de svar som de fyra intervjuerna gav var representativa för alla aktörer på marknaden. Det hade dessutom varit givande att genomföra flera intervjuer i och med att resultatet av dessa i vissa fall motsade varandra. I denna studie var det endast möjligt att komma fram till att det finns skillnader i aktörernas synsätt men fler intervjuer hade kunnat ge en anvisning på vilket inställning som var vanligast. Detta hade gjort resultatet mer pålitligt.

4

Empiri

4.1 Traditionella banker

Tabell 4.1 och 4.2 nedan visar referenser från de intervjuer och den sekundärdata som ligger till grund för insamlad empiri. Alla referenser i den löpande texten i följande avsnitt hänvisar till denna tabell.

Traditionella banker			
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju
Anonym	TB1	Anonym	Personlig kommunikation
Anonym	TB2	Anonym	Personlig kommunikation

Tabell 4.1: Lista över referenser för primärdata, traditionella banker¹

Traditionella banker			
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju
Handelsbanken	Ha1	Stephan Erne	Artikel
	Ha2	Stephan Erne	Artikel
	Ha3	Stephan Erne	Artikel
	Ha4	Anders Bouvin	Artikel
	Ha5	Anders Bouvin	Artikel
	Ha6		Pressmeddelande
Nordea	No1	Patrik Havander	Artikel
	No2	Mattias Fräs	Artikel
SEB	Se1	Johan Torgeby	Pressmeddelande
	Se2	Johan Torgeby	Artikel
Swedbank	Sw1	Lotta Lovén	Artikel
	Sw2	Mehrdad Mamaghani	Artikel
	Sw3	Jens Henriksson	Artikel
	Sw4	Lotta Lovén	Artikel

Tabell 4.2: Lista över referenser för sekundärdata, traditionella banker²

¹Fullständig tabell finns i appendix A.1

²Fullständig tabell finns i appendix A.2

4.1.1 Historisk rollfördelning

Traditionella aktörer uttrycker att kunder generellt är mer ombytliga idag än de var för 10 till 20 år sedan, vilket både TB1 och TB2 håller med om. Förr valde kunder ofta den bank deras föräldrar hade men på senare tid har det förändrats då kunder exempelvis har bolån hos en aktör, sparkonto hos en annan och depå hos en tredje. TB1 beskriver att denna förändring har att göra med att kunden väljer aktörer som på bästa sätt kan tillhandahålla den specifika produkten eller tjänsten som kunden vill ha. Kunderna har därmed förflyttats från att endast finnas hos de traditionella bankerna till att använda sig av fler aktörer, där många av dessa även är FinTech-aktörer och neobanker. TB2 beskriver att det speciellt är den yngre generationen som börjat använda fler banker och som därmed börjat jämföra sin ärvda bank mot neobankers erbjudanden. TB2 tar även upp de förändrade tekniska möjligheterna, specifikt mobiltelefonen, som förändrat mycket inom bankmarknaden. Kundernas förväntningar och önskemål om digitala produkter och tjänster har därmed förändrats till neobankernas fördel, vilket gjort att TB2 i viss mån har behövt förändra sättet de marknadsför tjänster och betjänar kunder på.

4.1.2 Regleringar

Generellt har PSD2 möjliggjort för yttre aktörer att utföra tjänster, såsom att hämta kontoinformation och identifiera betalningar från deras system. TB1 beskriver att PSD2 har påverkat dem på så sätt att de behövt öppna upp sin infrastruktur för att möjliggöra detta. TB1 lyfter fram att de har behövt göra ganska stora förändringar och anpassningar i sin infrastruktur vilket har varit tidskrävande. Dock beskriver de att PSD2 inte påverkat deras affär nämnvärt baserat på det som går att observera i nuläget. TB2 förklarar även de att PSD2 inte haft så stor påverkan på deras affär. De beskriver att andra aktörer använde sig av liknande metoder redan innan PSD2 och att trafiken i och med implementeringen av regelverket flyttas till de dedikerade API:erna som är utvecklade enligt PSD2. TB2 beskriver också att fokus inte ligger på att motverka förändringar i kundernas behov utan att istället fokusera på potentialen kring samarbete i och med PSD2. Sw1 beskriver att PSD2 medfört möjligheter för Swedbank och menar på att införandet av regelverket har skapat ökade möjligheter att sätta kunden i fokus. De beskriver även att Swedbank har utvecklat bättre förutsättningar för en mer digital infrastruktur och därmed ökad förmåga att samarbeta med tredjepartsaktörer. Sw1 tar dock upp att problem kan uppstå när större aktörer samarbetar med aktörer av mindre storlek då hantering av data och krav på säkerhet kan skilja sig åt. PSD2 har påverkat rollfördelningen rejält, fler aktörer har möjlighet att utföra verksamhet samt att de traditionella aktörer som funnits på marknaden länge är nu mer öppna för samarbeten och har som följd fått en ökad förmåga att vara kundcentrerade, även om det för med sig vissa komplikationer.

I övrigt beskrivs det att regleringar och regelefterlevnad har negativ påverkan på traditionella bankers förmåga att vara agila. Detta menar TB2 är på grund av höga kostnader för regelefterlevnad. Det påverkar alltså investeringsbudgeten och mindre summor kan därmed investeras i utveckling av nya produkter och tjänster, fortsät-

ter TB2. De nämner också att stor påverkan från regleringar leder till långsammare utveckling av nya produkter och tjänster jämfört med neobanker, som ofta inte är lika hårt reglerade på grund av att de inte är en fullservicebank. En annan aspekt som TB2 lyfter fram är att de som skapar regelverken inte alltid har full insyn i hur saker och ting faktiskt fungerar i praktiken, vilket leder till att regleringar inte alltid påverkar marknaden på det sätt som är menat och är samtidigt enormt resurskrävande för aktörerna på marknaden.

4.1.3 Affärsstrategi

De traditionella bankerna beskriver att delar av deras strategi för att möta den nya, mer digitala verkligheten är att förbättra infrastrukturen genom förändrade policies, rutiner och att arbeta med den interna IT-strukturen för att möjliggöra snabbare utveckling och lansering av nya produkter och tjänster. TB1 beskriver mer ingående att deras strategi innefattar både egen utveckling av produkter och tjänster men också att de köper in eller samarbetar med andra aktörer i de fall där de anser att deras produkt- och tjänsteutbud uppnår önskad nivå och att det inte är lönt att själva utveckla något liknande. Ha1, Sw2 och Se1 är alla överens om att samarbeten med neobanker kan vara ett attraktivt arbetssätt, där kombinationen mellan de traditionella bankernas kundkännedom, kundbas och skala samt neobankernas innovativa förmåga är ett strategiskt tillvägagångssätt för att accelerera digitaliseringen och skapa nya banktjänster för befintliga kunder. Ha2 lyfter fram att Handelsbankens strategi som tidigare nämnts går ut på att lägga ökade resurser på digitalisering, framförallt syftar till att öka innovationsmöjligheterna inom bolaget. Denna satsningen uttrycker de i Ha4 är av stor vikt för nöjdare kunder och en mer lönsam verksamhet.

För att bättre möta kommande förändringar på marknaden är viktiga aspekter för de traditionella bankerna att fokusera på den operativa effektiviteten, öka omsättningen och lönsamheten genom innovation samt förbättra kundupplevelsen. No1 trycker på att de interna IT-systemens uppbyggnad kommer påverka möjligheterna att konkurrera mot neobanker framöver, där No1 menar att etablering av nya aktörer varit en språngbräda för de traditionella aktörerna att utveckla en mer långsiktig digital strategi för att erbjuda produkter och tjänster som närmare speglar kundens efterfrågan. Exempelvis används samarbeten i större utsträckning än tidigare. Det allokeras även en andel av budgeten mot att förbättra infrastrukturen för att motarbeta problem relaterat till äldre infrastruktur, beskriver No1. TB1 förklarar att de jobbar mycket med automatisering av arbetsuppgifter, bland annat med hjälp av robotar. Detta för att dels kunna tillgodose kundbehov framöver men också för att frigöra tid, arbeta kostnadseffektivt och för att minska operativa risker som kommer utav manuell handpåläggning. Enligt Se2 är operativa risker av hög prioritet även för SEB då de blir allt viktigare att hantera. När affärsmodellen digitaliseras och banken ska vara tillgänglig dygnet runt leder minsta driftproblem till stora konsekvenser, beskriver Se2. Enligt Ha4 arbetar även Handelsbanken med robotar men också artificiell intelligens för att automatisera manuellt arbete och öka effektiviteten för att låta de anställda fokusera på mer värdebyggande uppgifter med

slutkund.

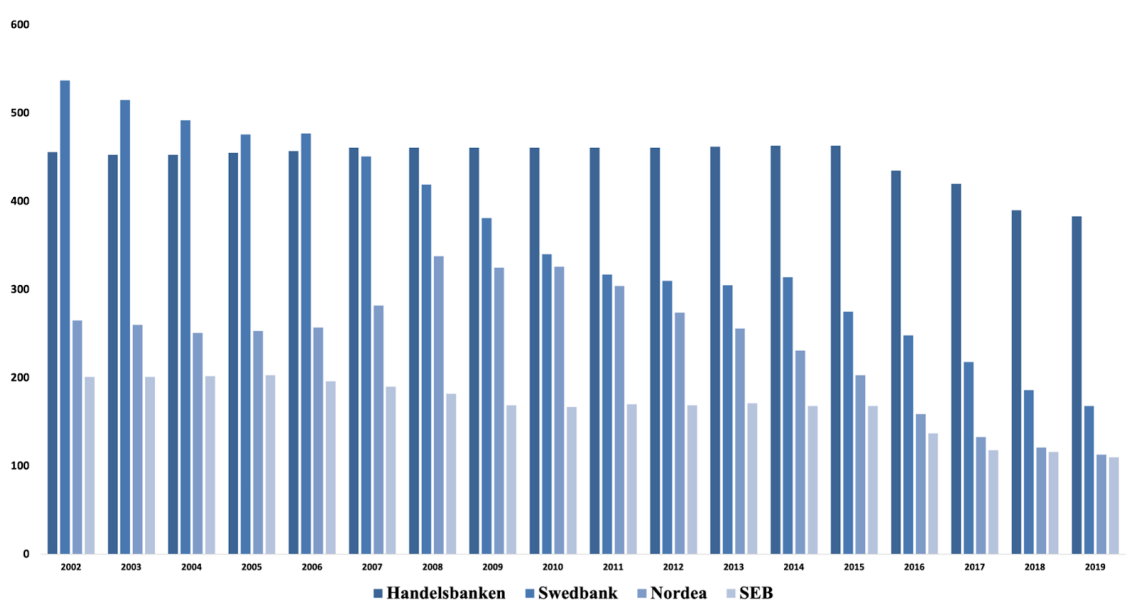
Enligt Sw3 går Swedbank mot molnteknologi vilket ger dem möjlighet att få tillgång till de senaste verktygen samtidigt som de kan uppnå högre flexibilitet inom verksamheten. Vidare nämns det att Swedbank kan använda exempelvis artificiell intelligens och maskininlärning för att erbjuda en bättre upplevelse för slutkund och för att utveckla kundanpassade tjänster. Ha3 beskriver att även Handelsbanken ser molnbaserad teknik som avgörande både sett till intern utveckling och för utveckling av relation med kund, då data kan hanteras lättare, till en lägre kostnad samt att utveckling kan ske snabbare. Ha3 nämner även att artificiell intelligens kommer vara en viktig komponent för hantering och bearbetning av både extern och intern data. Ha1 beskriver att Handelsbanken har stora mängder kunddata, där deras fokus framöver ligger på att förstå datan och använda denna för att ge kunden råd och underlag för att få dem att genomföra bättre finansiella beslut. TB1 förklarar att även de besitter stora mängder data och arbetar med att kategorisera och strukturera datan för att utveckla nya produkter och tjänster baserat på kundbeteende. Det är ett område där de kommer se stora förändringar över tid, beskriver TB1. Se1 menar att deras nya samarbete med leverantörer av molntjänster möjliggör användandet av SEB:s data på ett smartare sätt och skyndar på utvecklingen av nya innovativa produkter och tjänster. Samarbetet skapar möjligheter både för förbättrad infrastruktur samt arbete med artificiell intelligens, menar Se1. No2 beskriver att Nordeas tillgång till stora mängder historisk data kommer vara en intressant del av affärsmöjligheterna i framtiden. Den stora utmaningen för Nordea blir enligt No2 att ta tillvara på denna möjlighet och genom användning av datan räkna ut sätt att optimera och föreslå erbjudanden till kund baserat på deras beteende. Risken om de misslyckas menar No2 är att Nordea antagligen hamnar i bakgrunden som en tjänsteleverantör till en tredjepart som bättre kan ta hand om kundgränssnittet.

Kring inlåsnings effekter förklarar TB1 att de på senare tid har minskat, vilket leder till att det är enklare för kunder att byta aktör, helt eller delvis. För att få nya kunder, behålla existerande kunder och skapa lojalitet bland dem beskriver TB1 att de jobbar mycket med att det ska vara så enkelt som möjligt att bli kund och legitimera sig samt teckna nya produkter och tjänster. De beskriver även att de arbetar mycket med att förnya erbjudandet och säkerställa att de har ett erbjudande som är attraktivt.

Historiskt har fokus legat på traditionella konton, betalningar och överföringar men nu söker kunder andra alternativ som exempelvis gröna placeringar och gröna bolån då frågan om hållbarhet blivit viktigare och mer aktuell, beskriver TB1. Vidare förklarar TB1 att de ser ett behov av att driva en förändring mot ett större hållbarhetsperspektiv och ser en ökad efterfrågan på mer hållbara produkter. TB1 menar att det finns stora möjligheter att kombinera de traditionella erbjudandena med data från externa källor för att kunna tillhandahålla nya erbjudanden till kund, där fokus kan vara på exempelvis hållbarhet. Bredden av erbjudandet skapar möjligheter att erbjuda hållbara produkter beskriver TB1. På liknande vis förklarar TB2 att hållbarhetsfokus möter kundernas förväntningar, där hållbara bolån eller

besparingsmöjligheter kan ses som ett aktuellt argument för att tillfredsställa kund.

När det kommer till struktur kring fysiska kontor bedriver Handelsbanken en decentraliserad verksamhet där varje kontor opererar mer eller mindre som en egen lokal bank, vilket gör att de kan bygga upp långsiktiga samt personliga relationer med kunder, förklarar Ha4. Vidare menar de att det är integrationen mellan digitala lösningar och lokal personlig service som kommer vara deras drivkraft framöver, vilket Ha3 anser ger Handelsbanken en konkurrensfördel. Ha5 nämner dock att de ser ökad efterfrågan på mer digital kontakt men trycker på att de har möjlighet att erbjuda både digital och lokal närvaro. TB2 beskriver förhållandet mellan fysiska kontor och en mer digital upplevelse som en omfördelning av kostnader. Större andel kostnader går till den digitala miljön eftersom det är vad kunderna i högsta grad efterfrågar, vilket därmed leder till att antalet fysiska kontor minskar. TB2 beskriver att de var tidigt ute med att stänga ner fysiska kontor och att andra banker som tog detta steg senare uppvisar stora kostnader som påverkar deras resultat negativt. TB1 beskriver att de vill möta kunderna där kunderna vill möta dem och försöker därför följa kundernas behov. Sw4 beskriver att Swedbank gått igenom en liknande process som övriga banker med gradvis nedstängning av fysiska kontor. Handelsbankens syn på personlig relation i kombination med fysiska kontor har skiljt sig något mot de övriga traditionella storbankerna i Sverige att döma från Figur 4.1 nedan. År 2020 meddelade Handelsbanken dock att de planerar att lägga ner en stor del av sina kontor och satsa ytterligare resurser på digitalisering, uppges av Ha6.



Figur 4.1: Utveckling av bankkontor i Sverige (Svenska Bankföreningen, 2020a)

4.1.4 Konkurrensfördelar och utmaningar

TB1 förklarar att ett brett produktutbud medför en stor fördel. Det faktum att de kan vara en fullservicebank gör enligt TB1 att de kan erbjuda alla delar av kundens behov. TB1 nämner dock att det medför en viss trögrörlighet men att det

för dem handlar om att vara tillräckligt bra när det kommer till att tillfredsställa kund. Genom att kunna erbjuda tjänster som täcker hela värdekedjan kan de som helhet tillhandahålla ett starkt erbjudande till kund, trots att det finns mer nischade aktörer som är bättre på specifika produkter inom värdekedjan. De vänder sig även i större utsträckning till de kunder som har behov av ett brett helhetserbjudande. Sw4 menar att Swedbank har ett konkurrenskraftigt erbjudande på grund av deras breda produktutbud.

TB2 tror att neobanker snarare kommer användas som komplement men att det givetvis beror på det behov man har som konsument. Neobanker kan tillfredsställa en konsument som enbart behöver konto och kort men skulle de efterfråga exempelvis pensionssparande eller bolån blir det svårt att få det hos en neobank, menar TB2. Om neobanker skulle bli mer av en helhetsleverantör av finansiella tjänster, påstår TB2 att de traditionella aktörernas konkurrensfördel fortfarande är deras långa historik samt tillit från kund vilket går i linje med Sw4 som också menar att bankens historik är positivt för dem. Ha1 menar att Handelsbankens fokus på säkerhet och integritet, vad det gäller kunddata, är ett sätt att bygga tillit till sina kunder. Även Se2 menar att tilliten SEB byggt upp över lång tid är viktig och är en stor konkurrensfördel mot nyare aktörer. No2 trycker också på tilliten i just bankbranschen. Mycket har hänt på andra marknader inom teknik, artificiell intelligens, robotar och liknande där en parallell dras till aktörer på andra marknader som snabbt tagit marknadsandelar till följd av den tekniska utvecklingen. Av det drar No2 slutsatsen att om samma sak hade varit möjlig inom bankmarknaden, skulle det redan ha skett av aktörer likt neobanker och andra FinTech-aktörer i högre grad. Det har inte skett i den utsträckningen vilket No2 menar är på grund av den tillit som krävs för just banktjänster där krav på tillit är betydligt högre.

En stor skillnad på att vara en fullservicebank jämfört en nyare aktör är, enligt TB1, det faktum att de har ett arv av erbjudanden och är organiserad mer utefter produktområden där varje enhet inom organisationen ansvarar för en typ av produkt eller tjänst. Detta medför att de har utvecklat starka men enskilda produkt-erbjudanden. Enligt TB1 tenderar kunden att se tjänsterna som ett integrerat flöde. TB1 förklarar att de kan behöva utveckla förmågan att kombinera erbjudandena till nya kommersiella produkter i ett och samma flöde för att bättre kunna möta kundbehovet. Neobanker har inte samma problem då de inte har ett stort arv av olika avdelningar och kan därmed kombinera produkter mer sömlöst. TB1 ger ett exempel på att de har starka, separata erbjudanden vad gäller konton och växling av pengar men för en aktör som neobanken Revolut går det att kombinera just konton och växling på ett smidigare sätt.

Traditionella banker har enligt TB2 varit långsammare när det kommer till att ställa om till förändrade kundkrav då de är stora organisationer och har en komplex IT-struktur. TB1 beskriver att banker som har funnits i flera decennier i regel har komplex infrastruktur. Den äldre infrastrukturen som de har är inte anpassad efter den förändringstakt som sker på marknaden. Vidare förklarar TB1 att det är stora skillnader vad gäller speed to market när det kommer till utveckling av nya produk-

ter och tjänster samt lansering av nya funktioner. De påpekar även att förmågan att ta in nya kunder på ett effektivt och digitalt sätt är ett område banken i fråga nämner att de behöver utveckla.

TB1 menar på att utmaningarna med en äldre infrastruktur medför att det blir svårare att utveckla nya erbjudanden som på ett smidigt sätt kan anpassas och fungera med hela infrastrukturen. Ha4 förklarar att Handelsbanken behöver bli mer innovativa och för att uppnå detta kommer de behöva förflytta sig till nya plattformar. TB1 beskriver att för att leverera ett nytt erbjudande till kund krävs det ändringar i system på flera olika ställen, snarare än att genomföra en förändring som kan appliceras för hela plattformen. Denna typ av komplexitet leder till att det tar längre tid att utveckla nya erbjudanden till kund, beskriver TB1.

4.2 Neobanker

Tabell 4.3 och 4.4 nedan visar referenser från de intervjuer och den sekundärdata som ligger till grund för insamlad empiri. Alla referenser i den löpande texten i följande avsnitt hänvisar till denna tabell.

Neobanker			
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju
Anonym	NB1	Anonym	Personlig kommunikation
Anonym	NB2	Anonym	Personlig kommunikation

Tabell 4.3: Lista över referenser för primärdata, neobanker³

Neobanker			
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju
Klarna	Kl1	Sebastian Siemiatkowski	Artikel
	Kl2	Sebastian Siemiatkowski	Videointervju
Lunar	Lu1	Tuva Palm	Artikel
	Lu2	Daniel Magnusson	Podcastintervju
N26	N1	Nicolas Kopp	Podcastintervju
	N2	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju
	N3	Georgie Smallwood	Podcastintervju
	N4	Folger Fonseca	Artikel
	N5	Valentin Stalf	Youtubeintervju
	N6	Valentin Stalf	Youtubeintervju
	N7	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju
	N8	Maximilian Tayenthal	Podcastintervju
Klarna	Kl1	Sebastian Siemiatkowski	Artikel
	Kl2	Sebastian Siemiatkowski	Videointervju
Tabell fortsätter på nästa sida			

³Fullständig tabell finns i appendix A.3

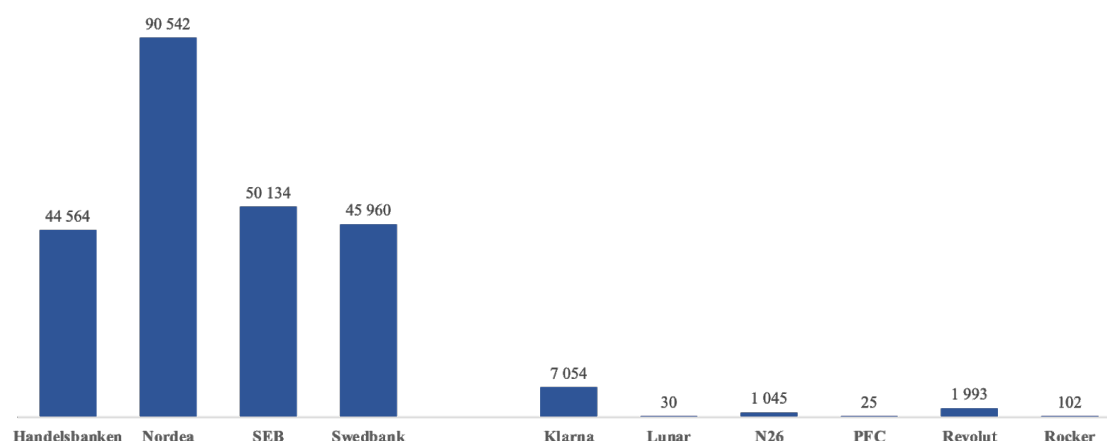
Fortsättning från tabell på föregående sida			
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju
Lunar	Lu1	Tuva Palm	Artikel
	Lu2	Daniel Magnusson	Podcastintervju
N26	N1	Nicolas Kopp	Podcastintervju
	N2	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju
	N3	Georgie Smallwood	Podcastintervju
	N4	Folger Fonseca	Artikel
	N5	Valentin Stalf	Youtubeintervju
	N6	Valentin Stalf	Youtubeintervju
	N7	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju
PFC	P1	Kevin Albrecht	Youtubeintervju
	P2	Stefan Salomonsson	Youtubeintervju
	P3	Kevin Albrecht	Twitterintervju
	P4	Daniel Eli Keren	Podcastintervju
Revolut	Re1	Hanna Johansson	Podcastintervju
	Re2	Hanna Johansson	Podcastintervju
	Re3	Hanna Johansson	Podcastintervju
Rocker	Ro1	Emil Hansson	Artikel
	Ro2		Pressmeddelande
	Ro3		Pressmeddelande

Tabell 4.4: Lista över referenser för sekundärdata, neobanker⁴

4.2.1 Historisk rollfördelning

Neobankerna växer överlag väldigt snabbt. Exempelvis uppger Re1 att Revolut har mer än dubblat antalet kunder till 7 miljoner och ökat antalet anställda med 1 100 personer under 2019. Ett år senare beskriver Re2 att Revolut återigen dubblat antal kunder till 14 miljoner och ökat med ytterligare 1 400 anställda till totalt 2 500 anställda. Trots tillväxten finns det fortfarande väsentlig skillnad i aktörernas storlek, vilket presenteras i Figur 4.2 på nästa sida. NB1 beskriver att det är den tekniska utvecklingen som har sänkt inträdesbarriärerna i bankmarknaden. Kunders användande av den tekniska plattformen har gjort det enklare att sätta ihop ett bankerbudande och leverera detta digitalt till kunden, jämfört med för 20 år sedan. Vidare förklarar NB1 att det fortfarande är svårt att få en banklicens men att det är möjligt att med relativt små medel kunna utveckla en kontohanteringstjänst som inte kräver banklicens, vilket endast kräver några programmerare och affärspersoner.

⁴Fullständig tabell finns i appendix A.4



Figur 4.2: Omsättning 2019 i mSEK ⁵

NB1 förklarar att en viktig faktor till att kunder bytt till neobankers är för att de velat ha en bättre digital upplevelse med ett användargränssnitt som är lättare att använda, mer lättförståeligt, ger bättre service och bättre tjänsteupplevelse. En faktor som möjliggjort detta är den användarupplevelse som neobankers adderar till bankupplevelsen, menar NB1. Kl1 håller med och tillägger att enkelheten att byta aktör till följd av digitaliseringen också har varit en stark faktor. NB1 upplever också att det sätt som bankerna arbetar med användarupplevelsen är en av de stora skillnaderna. De menar att traditionella bankers generellt ser sig själva som en aktör som erbjuder bankprodukter, medan neobankers erbjuder en användarupplevelse bestående av bankprodukter.

Ro1 beskriver att när Rocker startades 2017 var deras affärsmodell specialiserad mot både privatlån och att förbättra användarupplevelsen relaterad till det. Rocker har sedan dess allteftersom utökat tjänst- och produkt erbjudandet inom kredit och betalningslösningar. Re3 beskriver att Revolut, till skillnad från Rocker, istället började med att introducera egna betalkort och Kl1 att Klarna är den aktör som initialt haft stort fokus på kreditgivning inom betalningslösningar. Ro1 menar att de olika strategierna ger olika förutsättningar där Rocker har försökt bygga upp en stabil kundbas att sedan utgå ifrån.

4.2.2 Regleringar

Neobankernas syn på regleringar diskuteras relativt lite i offentligt material. Informationen nedan kommer därmed främst från den personliga kommunikationen med NB1.

NB1 beskriver att vissa regleringar inte gäller förrän man når en viss storlek. Exempelvis finns det krav på externrevision när man når en viss storlek, vilket NB1 inte uppnår i nuläget. De menar därmed att deras relativt mindre storlek jämfört

⁵Informationen är hämtad från respektive banks koncernredovisning. N26 har inte släppt exakta siffror men meddelat att omsättningen är strax under 100 mEUR för 2019.

med traditionella banker är en konkurrensfördel ur regleringssynpunkt. NB1 menar att regelefterlevnad kanske är lättare för ett mindre bolag men att det definitivt är lättare för ett bolag med färre tjänster. Detta eftersom det främst är bredden av produkter och tjänster som påverkar vilka regelefterlevnadskrav som gäller. Fler transaktioner i och med ökat antal kunder leder exempelvis till att kontroller behöver skalas upp men det är hanterbart och kräver inte så mycket resurser, menar NB1. Läger man däremot till en helt ny tjänst omfattas den ofta av helt andra regleringar som företagets hela regelefterlevnad behöver anpassas till, vilket NB1 beskriver är resurskrävande.

Regleringar kan också öppna upp för konkurrensmöjligheter, till exempel PSD2, som rivit många barriärer även om det fortfarande finns mycket jobb att göra, beskriver NB1. De beskriver att PSD2 har jämnat ut spelvägarna vad gäller tillgång till kontoinformation, inte bara för banker utan även andra typer av aktörer, vilket är ett första steg i att förenkla för kunden, menar NB1. NB2 menar även att PSD2, på grund av de högre säkerhetskraven, har skapat mer friktion när kommer till traditionella betalmetoder som kortbetalningar. Detta menar NB2 kan innebära att folk vänder sig till neobankernas innovativa betalningslösningar som underlättar denna friktion. K11 fokuserar mycket på att underlätta friktionen och uppger att det finns stor potential för tekniska aktörer kring området. En annan aspekt är också att traditionella banker med generellt äldre, långsammare infrastruktur får det svårare att nyttja fördelarna med PSD2 medan neobanker med modern, snabb molnbaserad infrastruktur har mycket bättre förutsättningar, menar NB1. Ett exempel på detta är uppdatering av kundinformation, vilket är ett krav på banker, där automatisering av detta inom NB1 tog några veckor jämfört med över ett år hos en traditionell bank, beskriver NB1. NB2 belyser också vikten av automatisering för att kunna erbjuda tillfredsställande regelefterlevnad och samtidigt bedriva en skalbar verksamhet. De menar därmed att snabbare infrastruktur gör det mycket lättare att snabbt följa regelverk. Förmågan att skala verksamheten påverkas också av regleringar eftersom regelefterlevnad ger kostnader, beskriver NB1.

4.2.3 Affärsstrategi

Idag är neobankerna på olika plan vad gäller storlek där N26 och Revolut är internationellt störst och börjar inkorporera fler och fler finansiella lösningar. N1 beskriver att N26 lägger stort fokus på att utveckla ett brett produktutbud, där de har gått från enkla kontokort till att idag erbjuda både kostnadsfria och avgiftsbelagda produkter och tjänster. I produktutbudet ingår flera olika funktioner och produkter såsom försäkringar, smidiga internationella överföringar samt belöningsfunktioner. N1 beskriver att N26 tillsammans med slutkund utvecklar nya produkter och att de lägger stort fokus på kundanpassade lösningar. Detta beskrivs även av Re3 där Revolut utvecklar fler finansiella lösningar med fokus på kundanpassning. Re3 menar att en nyckel till Revoluts tillväxt sen lanseringen är att många av uppdateringarna i appen är baserade på kundförslag, vilket de menar genererar kundnöjdhet då kunderna upplever att de blir hörda. Ett liknande användarperspektiv använder sig också N26 av, beskriver N2. För att bygga lojalitet till kunderna och uppmuntra

redan existerande kunder att fortsätta använda appen använder sig NB1 av olika typer av användarinteraktioner. Det kan vara pushnotiser i appen, mejl eller olika typer av produkt erbjudanden där målet är att arbeta med positiva incitament för att få kunder att utnyttja produkter inom ramen för deras plattform.

Tillväxt är den faktor neobankerna har störst fokus på. För att uppnå det krävs kreativa idéer för att öka användarbasen genom innovation. N3 beskriver att uppbyggnad av tillit mot nya kunder är viktigt för att behålla dem men att det tar tid att utveckla produkter som kunden litar på. Det beskrivs att N26 inte har samma produktutbud som traditionella banker och för N26 handlar det om att lösa problem konsumenter har när det kommer till finansiella tjänster, vilket enligt N3 är en början på uppbyggnad av tillit. NB1 beskriver att än så länge kan neobanker inte tillgodogöra ett helhetserbjudanden för kunder med komplexa finansiella behov som bolån, billån, försäkringar och pensionslösningar. Vidare beskriver NB1 att de förmodligen kommer att växa med sina kunder där de fångar upp kunder i åldersgruppen 18-35 och i takt med att kundens behov utvecklas så möts de av produkter som speglar dessa behov. NB1 utgår ifrån att kunder kommer fortsätta använda produkter och funktioner som växer fram efter deras egna önskemål.

För att uppnå tillväxt används marknadsföringsstrategier. Re3 beskriver Revoluts strategi som innebär att rikta sig mot tidiga anammare och sedan växa organiskt genom word of mouth. Som exempel används strategin vid en tävling för universitet som skapade incitament att bli kund genom att ge universitetet med flest användare fritt premium-medlemskap. Detta gav upphov till en naturlig nätverkseffekt då studenter från de olika universiteten tävlade för att få sin skola att synas på topplistan. Något annat de använder sig av är influencer-samarbeten enligt Re1, där Revolut presenteras som en rolig och innovativ del av vardagen. När det kommer till marknadsbudget fokuserar NB1 sin marknadsföring på mer digitala kanaler, där de arbetar aktivt med nykundsanskaffning genom riktad marknadsföring för att nå ut till yngre målgrupper. Det är ett område där de inte observerat någon av de traditionella aktörerna agera på ett liknande sätt.

Neobanksaktörerna uttrycker att de likt de traditionella aktörerna kan uppnå synergieffekter och ett integrerat större produkt erbjudande via samarbeten, där aktörerna kan utnyttja varandras styrkor för att nå skalfördelar. Den främsta styrkan i NB1:s fall menar de är deras existerande kundbas och säljförmåga. Där de beskriver sin infrastruktur som tekniskt mångsidig där det enkelt går att byta olika tjänster erbjudande och integrera olika aktörer på ett lätt sätt till skillnad från de traditionella aktörerna och deras äldre infrastruktur. I samband med samarbeten trycker NB1 på att till exempel inom området försäkringar, som är ett väldigt reglerat område, finns det ingen större önskan för dem att ta fram ett eget försäkringserbjudande. De utvecklar inte några produkter eller tjänster internt om de bedömer att det blir ett bättre resultat för kunden att ta in en extern aktör. Om NB1 skulle välja att ta in en extern aktör så applicerar de en användarupplevelse i linje med vad de eftersträvar. Vidare belyser P1 möjligheten kring användandet av partners i de områden de ser behov av att innovera eller där det finns aktörer som redan kan göra saker bättre

än dem. P1 beskriver PFC:s system som uppbyggt i flera mindre delar med olika tillämpningar, med målet att göra det enklare för partnerskap. P4 beskriver att PFC själva kan välja vilka produkter, tjänster och samarbetspartners de tror på och integrera det i sitt eget utbud medan traditionella banker ofta är självförsörjande, utan direkta samarbeten.

På grund av att neobankerna är relativt nystartade, har hållbarhetsfokus funnits med från början och gett dem bättre förutsättningar för ett hållbart agerande. NB1 berättar att de agerar över hela spektrat av hållbarhet där till exempel deras styrelse är helt jämnt fördelad mellan könen. Dessutom menar NB1 att de, genom att erbjuda en lättförståelig tjänst med bra användarupplevelse, kommer kunna bidra till ekonomisk och social hållbarhet hos grupper som annars inte har samma tillgång till det finansiella systemet. Det har till exempel visat sig att NB1 har en överrepresentation av kunder i områden med sämre ekonomiska förutsättningar. Dessutom menar NB1 att neobankers digitala närvaro automatiskt tar bort sannolikheten att någon av deras kunder diskrimineras baserat på visuella intryck. Vad gäller ekologisk hållbarhet har NB1 bland annat infört möjligheten att använda de poäng som tjänas in vid inköp till att rensa plast i havet istället för att användas som till exempel flygpoäng, vilket många traditionella banker erbjuder.

4.2.4 Konkurrensfördelar och utmaningar

Rätt teknikstruktur är viktigt för att kunna tillhandahålla fler funktioner till användare, enligt N4 och Lu1. Enligt N4 består N26 plattform av flertalet mikrotjänster som skapar möjligheter för att köra parallella funktioner, vilket underlättar utveckling av tjänster. Att operera helt i molnet medför att neobankerna kan växa mer dynamiskt och har möjlighet att både skala upp och ned kapaciteten vid behov, beskriver N4 och Lu2. P1 tar upp att PFC:s IT-infrastruktur också är molnbaserad vilket de menar varit vitalt för att kunna bygga upp de system och den skala de har. Detta menar P1 inte hade varit möjligt i ett traditionellt IT-infrastruktursystem. Kl2 trycker på att avsaknaden av tekniska arv kring IT-infrastruktur och affärsmodell ger Klarna en stor konkurrensfördel mot de traditionella bankerna.

P2 trycker på att det molnbaserade systemet är viktigt eftersom PFC har väldigt stort fokus på speed to market. Detta är något även NB2 och Re3 poängterar som en konkurrensfördel mot traditionella banker där neobankernas system är uppbyggt från grunden och är strukturerat på ett sätt som snabbt och smidigt integrerar nya funktioner. Re3 menar även att de traditionella bankernas äldre system gör det svårare att skapa nya funktioner, något som inte är hållbart i längden. Eftersom kostnaderna att bygga ett nytt system från start är omfattande har neobankerna än så länge en fördel gentemot de traditionella konkurrenterna.

Utöver speed to market belyser P2 även vikten av speed of innovation och enligt P2 tillåter PFC:s agila arbetssätt att de snabbare kan lansera nya produkter och tjänster. Re3 poängterar vikten av kommunikationsvägarna inom företaget, där det är viktigt att ha korta, snabba och precisa kommunikationsvägar och därefter kunna

leverera snabba lösningar till kund. Något Re3 menar att traditionella banker har mer problem med på grund av deras större storlek.

Teknologi är nyckeln till hur neobanker levererar produkter och tjänster, menar P3. Nästan allt är automatiserat inom PFC, vilket enligt P3 möjliggör en annan nivå av service än vad traditionella banker har möjlighet till. N5 beskriver att en fördel med att utveckla ett bolag från grunden är att det skapar goda möjligheter att fokusera på kund, då bolaget inte begränsas av äldre system som förhindrar innovativ produktutveckling. N6 beskriver även att utveckling av nya produkter med en mer modern infrastruktur medför lägre IT-kostnader som i kombination med avsaknad av fysiska kontor gör att N26 kan erbjuda tjänster till låg kostnad.

Personalisering, användarupplevelse och presentation av data instämmer flera av aktörerna är viktiga konkurrensfördelar där de i viss mån försöker skraddarsy upplevelsen till användaren. Ro3 beskriver att de med hjälp av dessa vill vinna över storbankernas privatkunder med enklare, mer flexibla och prisvärda finansiella tjänster. Ro1 tar även upp att ett skifte i branschen har observerats, där många neobanker inte bara levererar de tjänster som kunderna efterfrågar, utan även innoverar nya tjänster som utvecklar kundupplevelsen. Ro2 beskriver hur Rocker skapat möjligheten att koppla det egna betalbeteendet till sparfunktioner för att öka möjligheterna att minska eller optimera utgifterna och öka det egna sparandet. Samtidigt som Revolut utvecklar säkerheten kring betalningar och har infört möjligheten att bara kunna handla med kortet om telefonen är i närheten, beskriver Re3.

Ro1 är en av flera aktörer som hävdar att av neobankernas största styrkor är att de är bättre än traditionella banker på att uppfatta vilka krav slutkunden har på kundupplevelsen. Re1 nämner att en utmaning neobanker står inför, för att bli anförtrödda som kundens huvudsakliga bank, är att de behöver erbjuda kunden fler banktjänster som exempelvis lån och krediter. Visionen av att neobanker ska erbjuda ett bredare spektrum av tjänster och produkter delar även PFC och Rocker, beskriver P4 respektive Ro3. P4 beskriver att PFC kommer tillhandahålla samtliga banktjänster till 2025, vissa genom samarbeten men många själva.

Neobankernas IT-struktur gör även att de kan vara mer kostnadseffektiva än de traditionella bankerna. N7 beskriver bland annat att företagets IT-plattform gör att de kan erbjuda tjänster till kunder i flera länder, vilket gör att N26 kan dra nytta av stordriftsfördelar, där ett ökat antal kunder som ansluter till plattformen medför kostnadsfördelar som i sin tur gör att de kan erbjuda tjänster till lägre kostnad. Vidare beskriver N8 att företaget dessutom kan ta in kunder till lägre kostnad jämfört med de traditionella bankerna då kunder ofta ansluter till N26 via vänner som rekommenderat produkterna. N26 IT-struktur beskrivs som mer modern, skalbar och effektiv jämfört med traditionella banker som leder till en lägre kostnadsstruktur, något som N8 menar ger potential för neobankerna att bli mer lönsamma än de traditionella.

En stor utmaning som neobanker på den svenska marknaden ställs inför är att skala verksamheten på ett lönsamt vis. NB1 förklarar att tillgång till kapital är nödvändigt för att växa och utveckla ett bra produkterbjudande. Vidare menar NB1 att inträdesbarriärerna för att konkurrera fullt ut med de svenska storbankerna är väldigt höga då det krävs ett antal kostsamma och tekniska integreringar för att exempelvis vara uppkopplad mot Riksbanken samt kopplad till Bankgirosystemet. Detta gör att NB1 i dagsläget fokuserar på att erbjuda mer nischade tjänster som är attraktiva för slutkund men att de stegvis planerar att addera nya funktioner till plattformen. NB1 beskriver dock att den långsiktiga planen är att ta sig igenom de tekniska barriärerna och bli en fullservicebank. TB2 menar att en stor utmaning neobanker står inför är att de har stort behov av riskkapital och att de kommer behöva nå lönsamhet innan tillgången på kapital tar slut.

Inträdesbarriärerna till den nordiska bankmarknaden är höga. NB1 förklarar att det finns många landsspecifika system som bankplattformen behöver vara kopplad till för att kunna tillhandahålla tjänster som skapar stort värde för de nordiska konsumenterna. Enligt NB1 medför detta att den nordiska bankmarknaden är en av de mer lönsamma bankmarknaderna och ser därmed att det finns stor möjlighet att nå lönsamhet i Norden. NB1 menar också att de synergier som tillkommer med att vara en global neobank reduceras något eftersom det krävs många funktioner som är landsspecifika, vilket gör att de skalfördelar som tillkommer av att tillhandahålla en global bankplattform likt N26 reduceras.

5

Analys

5.1 Historisk rollfördelning

5.1.1 Traditionella banker

De senaste tio åren har marknadsdynamiken förändrats där folk inte längre enbart använder sig av den bank som de ärvt av sina föräldrar. Kunderna är nu mer villiga att använda enskilda tjänster hos en annan aktör eftersom barriärerna för att byta bank har minskat samtidigt som konkurrensen ökat. Detta har resulterat i att kunderna blivit mer priskänsliga. Förutom mängden nya aktörer har kunderna även inspirerats från andra branscher och fått nya förväntningar på vad deras bank ska erbjuda. Som en följd av detta använder kunderna nu sig av flera banker samtidigt, i större utsträckning än tidigare. Det kan bero på att kunder har blivit mer priskänsliga till följd av en ökad insyn och förståelse för produkter och tjänster. Även enkelheten att byta aktör har ökat vilket ytterligare stärker kundställningen. Det här uppges dock som en trend som är starkare hos yngre generationer vilket pekar på att det är digitaliseringen som underlättat händelseförloppet. Digitaliseringen har med andra ord minskat möjligheterna för bankerna att applicera inlåsnings effekter mot kund. Det har även varit nödvändigt att digitalisera produkter och tjänster för att möta förändrade kundbehov där samarbeten med externa aktörer nyttjas, vilket också styrks av litteraturen som visar på de traditionella bankernas behov av att omvandla deras tjänster till följd av förändrade förutsättningar på marknaden. Dessa samarbeten påverkar marginaler negativt men kan leda till ett mer attraktivt erbjudande då bankerna bättre kan möta kundbehoven. Det blir därmed en typ av avvägning mellan maximering av marginal med mindre innovativa produkter och tjänster eller lägre marginal med mer innovativa produkter och tjänster. I avvägningen behöver också hänsyn tas till hur många fler kunder banken attraherar med mer innovativa erbjudanden.

5.1.2 Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker

Empirin visar att den minskade kundlojaliteten, till följd av minskade inlåsnings effekter, har varit gynnsam för neobanker då de lättare kunnat förvärva kunder vilket lett till snabb tillväxt. Litteraturen säger dock att detta inte alltid är positivt, en negativ aspekt är att det blir svårare att behålla kunder för alla aktörer då även neobanker konkurrerar sinsemellan. Rimligtvis har detta inte haft någon påverkan på de relativt nystartade neobankerna, som historiskt sett genomgått en tillväxtfas, men det får allt större implikationer desto mer neobankerna utvecklas. Detta är i

nuläget ingen begränsande faktor utan blir av desto större vikt om neobanker lyckas växa. Som nämnt är neobankerna fortfarande små i förhållande till de traditionella bankerna men med sina moderna IT-plattformar har de goda möjligheter att växa och konkurrera med bankerna.

På grund av de traditionella bankernas historiska dominans har de inte behövt fokusera på tillväxt så som nya teknikaktörer gör idag. De traditionella bankerna har å andra sidan kunnat fokusera på att bredda sitt produkterbjudande och kunna erbjuda alla tjänster kunden kan tänkas efterfråga av dem. Nya neobanker som specialiserat sig på endast ett fåtal av dessa tjänster har haft möjligheten att innovera dessa och förbättra användarupplevelse för att på så sätt attrahera kunder från de traditionella bankerna. Detta har lett till att kunderna idag vanligtvis stannar kvar vid sin traditionella bank där de har sina lån och investeringar men att vissa även kompletterar detta med en neobank för att utnyttja deras specialiserade produkter. Detta i kontrast till Milian et al. (2019) i litteraturen som menar att neobanker visat sig ha en substitutionseffekt snarare än att användas som ett komplement, något som ännu inte har visat sig på den svenska marknaden.

Att innovera kundupplevelsen är något som är gemensamt för samtliga neobanker, däremot har de olika aktörerna växt fram på olika sätt och försökt närma sig de traditionella bankerna med olika strategier. Spridningen som finns mellan neobankerna gör det därför svårare för de traditionella bankerna att hantera de hot som dessa utgör. Hade alla neobanker endast erbjudit en liknande produkt, hade det varit relativt enkelt för de traditionella bankerna att också innovera samma produkt. När denna förändring sker på så många olika produkter samtidigt blir det svårare för traditionella banker att hantera dessa hot. De olika angreppssätten ökar alltså sannolikheten för neobanker att lyckas etablera sig i förhållande till de traditionella bankerna.

Den bakomliggande faktor för neobankers möjlighet att innovera användarupplevelsen har återigen varit neobankernas IT-system. Neobanker har genom att skapa agila IT-system lyckats möjliggöra snabba metoder för att förbättra kundupplevelsen tack vare en hög implementeringshastighet. De har kunnat erbjuda konkurrenskraftiga digitala tjänster och interaktiva användargränssnitt som har efterfrågats av olika kundgrupper.

5.2 Regleringar

PSD2 är den reglering som har direkt påverkan på rollfördelningen mellan neobanker och traditionella banker, varvid den benämns uttryckligen. I övrigt tas regleringar upp mer i allmänhet eftersom det är så aktörerna på marknaden diskuterar dem.

5.2.1 Traditionella banker

Även om PSD2 tvingat banker att öppna upp sin infrastruktur och tillåta andra aktörer att bland annat hämta kontoinformation tar de traditionella bankerna upp

att det inte påverkat deras marknadsposition i nuläget. En anledning till detta kan vara att aktörer på den svenska marknaden använde liknande metoder redan innan PSD2 och att PSD2 ur den aspekten därmed inte var revolutionerande för aktörer på den svenska marknaden. De traditionella bankerna tar dock upp potentialen kring innovation och samarbete i och med PSD2 vilket stämmer överens med litteraturen där banker genom samarbete tillhandahåller egna tjänster men även till viss del andra aktörers tjänster för att bli en mångsidig konkurrerande aktör.

5.2.2 Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker

Empirin visar att de traditionella bankernas förmåga att utveckla nya produkter och tjänster påverkas negativt av att de är hårt reglerade. De menar även att neobanker inte påverkas i samma utsträckning eftersom de inte är lika hårt reglerade på grund av att de inte är fullservicebanker. Detta kan ha flera anledningar. Det kan bero på skillnaden i storlek på traditionella banker och neobanker, något som litteraturen också belyser, där stora traditionella banker tenderar att påverkas mer negativt av likviditetskrav på grund av stordriftsnackdelar till följd av dess ofta mer byråkratiska struktur. Det kan även bero på neobankernas generellt smalare och mindre komplexa produkt- och tjänsteutbud, varvid neobankerna inte påverkas lika hårt av regleringar. Detta påverkar utvecklingspotentialen och i förlängningen därmed rollfördelningen.

Neobankerna tar upp att PSD2 lett till ökade konkurrensmöjligheter och att neobankers moderna och molnbaserade infrastruktur leder till mycket goda förutsättningar att nyttja fördelarna med PSD2 fullt ut. Även om traditionella banker ännu inte ser att deras marknadsposition påverkats i och med PSD2, leder det faktum att infrastrukturen skiljer sig åt till olika förutsättningar framöver. Empirin visar att neobankernas moderna infrastruktur innebär att de snabbare kan utveckla nya produkter och tjänster samt bättre anpassa sig till nya regleringar genom exempelvis automatisering, vilket ger dem en stor fördel. Detta styrks delvis av litteraturen som tar upp att traditionella bankers äldre infrastruktur ofta gör förändringar och anpassningar kostsamma. Litteraturen belyser också att traditionella banker måste bli bättre på att anpassa sig för att vara fortsatt konkurrenskraftiga, vilket går i linje med vad de traditionella bankerna lyfter fram i empirin. De fokuserar på att utveckla och förbättra infrastrukturen och inkorporerar robotar i strävan mot att bli mer konkurrenskraftiga. Kostnaderna för förändring och modernisering av infrastrukturen kan dock leda till att det går långsamt och att neobanker därmed får utrymme att utvecklas och konkurrera, vilket har påverkan på rollfördelningen.

Att andra aktörer på den svenska marknaden använt liknande metoder redan innan PSD2 visar att det var möjligt att dela kontoinformation och liknande redan då. PSD2 har dock breddat detta och har resulterat i att nya aktörer kan konkurrera på lika villkor. Neobankerna har därmed goda möjligheter att konkurrera med de traditionella bankerna i och med PSD2 kombinerat med dess mer moderna infrastruktur, vilket delvis styrks av litteraturen som visar att konkurrensen ökat i och med PSD2.

De olika aktörernas syn på PSD2 skiljer sig åt, där traditionella banker ännu inte sett att det påverkat deras marknadsposition medan neobankerna beskriver att de kunnat skala sin verksamhet och konkurrera i och med PSD2. I och med att PSD2 implementerades 2018 och neobankerna uppkommit i Sverige i samband med detta är neobankerna fortfarande i ett relativt tidigt stadium i tillväxtresan. Som en följd av detta är neobankerna fortfarande väldigt små jämfört med de traditionella bankerna. Neobankerna kan dock i och med PSD2 utgöra ett stort hot mot de traditionella bankerna även om det tar tid att nå den skala de traditionella bankerna har. De traditionella bankerna kan tyckas ta lätt på detta hot eftersom det inte påverkar dem så mycket i nuläget men det kan komma att förändras framöver. Det kan då vara för sent för de traditionella bankerna att ställa om sin verksamhet och konkurrera med neobankernas innovativa erbjudanden.

En aspekt som tas upp i empirin är att regleringar inte alltid får önskad effekt eftersom de som skapar regelverken inte alltid har full insyn i hur bankerna fungerar i praktiken. Detta går att koppla till litteraturen som tar upp att utformandet av olika regleringar ofta varit kopplad till stora dominerande aktörer men att branschen nu är mer diversifierad, vilket försvårar övergripande reglering. Detta tyder på att nya typer av aktörer som neobanker skapar svårigheter i regleringar, som generellt skapas för att gälla hela marknaden. Traditionella banker och neobanker kan därmed påverkas i olika grad av regleringar.

Sammantaget leder olika påverkan av regleringar till att neobanker med den tidigare nämnda IT-infrastrukturen snabbt kan möta regelkrav och därmed lägga stort fokus på utveckling av nya innovativa produkter och tjänster vilket styrker deras position på marknaden. De påverkas även i lägre grad av regleringar och PSD2 har möjliggjort för neobankerna att i hög grad konkurrera med de traditionella bankerna. De traditionella bankerna med ett bredare, mer reglerat produkt- och tjänsteutbud samt en äldre infrastruktur gör dem långsammare i utvecklingsprocessen av nya produkter och tjänster vilket kan påverka deras position på marknaden negativt över tid. Traditionella banker måste därmed förändras, vilket också styrks av litteraturen som belyser att traditionella banker behöver bli bättre på att anpassa sig för att fortsatt vara konkurrenskraftiga.

5.3 Affärsstrategi

5.3.1 Traditionella banker

I och med de traditionella bankernas historiskt etablerade position på marknaden har deras fokus kretsats kring att behålla de kunder de organiskt fått, genom inlåningseffekter och försäljning av nya produkter och tjänster till existerande kunder. På grund av förändrade kundkrav nämner de traditionella bankerna i empirin att de tvingats förändra sin strategi, där något som tyder på mer satsning digitalt är den nedläggning av kundkontor som kan observeras hos samtliga traditionella aktörer. Den komplexitet som präglar deras IT-infrastruktur gör det svårt för dem att vara

innovativa, hindrar dem i sin produktutveckling och medför en viss trögrörlighet, som uttrycks i empirin. Eftersom de traditionella bankerna redan har ett brett erbjudande blir det svårt för dem att implementera den offensiva expansionsstrategi, som beskrivs av Kotler et al (2013) i litteraturen, för att bredda verksamheten. Begränsad potential för expansion i kombination med reducerade inlåsnings effekter gör att de traditionella bankerna enligt litteraturstudien i större utsträckning behöver fokusera på att försvara sin marknadsposition, där deras strategier snarare beskrivs som defensiva och inkluderas i marknadsledarkategorierna. Överlag håller de traditionella aktörerna, i empirin, med om detta men lyfter ändå fram att de försöker utveckla utbudet. De syftar på deras investeringar mot robotanvändning och artificiell intelligens som de anser är en breddning i verksamheten och en ganska offensiv sådan då det kräver stora satsningar och har stor potential inom området för kundupplevelse. Till exempel skulle användning av artificiell intelligens och maskininlärning kunna ge de traditionella aktörerna potential att skräddarsy erbjudanden till sina kunder genom den tillgång de sitter på i form av mängder av insamlad data, vilket lyfts fram i empirin. Kunderna efterfrågar ett skräddarsytt produktbjudande. Om de traditionella bankerna kan inkludera det genom en lätthanterlig användarupplevelse kommer de uppfylla dessa kundkrav. Givet att de kan implementera det i sin infrastruktur så kan de fortsätta vara en dominerande aktör på den svenska marknaden. Det lär fortfarande finnas mindre aktörer som kan erbjuda lägre pris, men de traditionella bankerna behåller sannolikt då sin plats som dominerande genom sitt helhetserbjudande.

Historiskt har fysiska kundkontor gjort att de traditionella bankerna har kunnat kontrollera kundrelationen, vilket är något som enligt litteraturen fått mindre betydelse på senare tid då det har blivit lättare att byta leverantör. Det har funnits en tydlig trend bland majoriteten av de svenska storbankerna de senaste tio åren där antal fysiska kontor har minskat. Handelsbanken har dock så sent som 2018 tryckt på att fysiska kontor medför en mer personlig relation till kund och har förklarat att kontor är en viktig del av deras verksamhet. 2020 meddelade Handelsbanken att de planerar att reducera antal kontor och lägga ökat fokus på digitalisering. Ett skifte i vad kunden efterfrågar har medfört att vikten av fysiska kontor har minskat där bankerna i större utsträckning behöver fokusera på digitalisering av sin verksamhet. Empirin visar att de traditionella bankerna går mot en mer digitaliserad verksamhet, där de under senare tid upplevt större hot från mer innovativa aktörer. Detta är något litteraturen är oense om. Bradford (2020) menar att de traditionella bankerna inte har reagerat eller förändrats medan Hakkarinen (2021) menar att de traditionella bankerna faktiskt har förändrat sin verksamhet och gått mer mot digitalisering i och med hotet från nya aktörer. Detta tyder på att traditionella banker möjligtvis varit långsamma i deras omställning men att det nu sker i högre grad då de traditionella bankerna uppfattat hotet från andra innovativa aktörer.

De svenska storbankerna fokuserar på att bli mer innovativa och digitaliserade, exempelvis genom att förflytta sig till mer skalbara plattformar. För att utveckla nya lösningar arbetar de med att, utöver intern utveckling, samarbeta med externa mer teknikdrivna aktörer där de traditionella bankerna kan bidra med kompetens

kring branschen och en stor kundbas. Detta är en av de typiska strategierna för marknadsledare som tas upp i litteraturen. Strategin är en del av kategorin utveckling där traditionella banker kan dra nytta av sin branschkunskap för att inkludera mer teknikdrivna aktörer i deras verksamhet varpå de kan styra dem i önskad riktning. Det innebär att de får större inflytande över framtida rollfördelning. Utöver ökat fokus på digitalisering strävar de efter att reducera sina kostnader. Genom att stänga ner fler fysiska kontor och övergå mot ökad grad automatisering, genom artificiell intelligens och maskininlärning, kan de uppnå ökad effektivitet och lönsamhet vilket skapar ökade möjligheter att konkurrera med prissättning på sina tjänster. Strategin att konkurrera med prissättning återfinns också i litteraturstudien som är benämnd övergripande kostnadsledarskap.

5.3.2 Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker

Ur empirin kan det observeras att neobanker kan utmana i branschen mycket till följd av regelförändringar och ändrade kundkrav, där de har valt att implementera en för de traditionella bankerna ovanlig typ av marknadsföringsstrategi som engagerar sig framförallt i kundanskaffning. Utöver att röra sig inom de traditionella marknadsföringskanalerna arbetar neobankerna med bland annat spelifiering och användarinteraktion i appen, vilket lyfts fram som innovativa angreppssätt i empirin. Exemplet med spelifiering illustrerar även tydligt neobankernas fokus på yngre användare, en målgrupp som är avgörande för bankernas tillväxt. Det faktum att det är den yngre målgrupp som främst står för de förändrade kundkraven, i kombination med neobankernas styrka att anpassa sig till dessa och fokusera på marknadsföring mot de yngre, gör att neobanker har stor potential att växa framöver. Om neobanker lyckas med att anskaffa en stor del av kunderna som utgör framtidens marknad kommer det ha stor inverkan på framtida rollfördelning.

En utmaning som neobanker står inför är möjligheten att skapa lojalitet hos kunden, både till följd av minskade inträdesbarriärer till konkurrenter men också på grund av de traditionella bankernas väletablerade position på marknaden och kundlojalitet som är något de anser vara en av deras största styrkor. Strategin för att kunna skapa en lojalitet bland neobankernas kundbas bygger därför på en lyhördhet och att utnyttja möjligheten att vara flexibel i utbudet. För att ha möjlighet att konkurrera med de traditionella bankerna krävs det att neobanker lyckas bygga upp en tillit hos sina kunder, något som litteraturen intygar har varit en svårighet tidigare. För att lyckas med detta arbetar neobanker med att förändra produkterbjudandet om kunderna visar sig efterfråga det men också genom att skapa finansiella tjänster som gör det enklare för kunden att förstå sin ekonomi. En metod som får dem att verka mer transparenta i användarens ögon och som därför bygger upp tillit och lojalitet från kunden. Att bygga en lojal kundbas tar tid och givet att neobanker fortfarande är relativt nya på marknaden kommer resultatet av denna strategi visa sig först framöver.

Neobankerna har identifierat en svaghet i marknaden relaterat till de traditionella bankernas komplexitet som följd av dess äldre infrastruktur, speciellt när det kom-

mer till att implementera nya funktioner. Detta utnyttjar neobanker genom att erbjuda en konkurrenskraftig, snabbt uppdaterbar kundupplevelse, vilket medför en stor möjlighet för neobanker att konkurrera. Detta kopplar till litteraturen där en kombination av passerings- och indirekt attack används, dessa innebär att den nya aktören överträffar en ledande aktörs förmåga. Dessa attacker genomförs med hjälp av värdestrategierna: operationell förträfflighet, kundnärhet och produktledarskap samt basstrategin: fokus. Trots att neobanker, genom en indirekt passeringsattack med fokus på användarvänlighet, lyckats överträffa de traditionella bankernas erbjudande, kan det finnas brister i deras strategi. Detta baseras på att neobankernas förmåga att tillfredsställa kundens krav inte nödvändigtvis är tillräcklig för att de ska byta aktör ännu, i och med att de fortfarande är i behov av ett helhetserbjudande. Med strukturen som är mer kompatibel för att ta in samarbeten har neobankerna möjligheten att skapa ett bra utbud även när de går över mot helhetserbjudande. Där de med sin mer agila infrastruktur sköter gränssnittet mot kund med ansvar för användarupplevelse och kundkontakt då de är bättre anpassad för det medan andra aktörer som redan utför tjänsten och är regleringsanpassade kan integreras med deras operationella tjänster till ett mer kundanpassat och användarvänligt gränssnitt.

Både de traditionella bankerna och neobankerna ser samarbeten med tredjepartsaktörer som en del av sin strategi för att utveckla erbjudande till slutkund. Neobankernas infrastruktur tenderar att vara uppbyggt på ett sätt som medför smidig integration av funktioner från externa aktörer och kan därmed vid behov integrera innovativa lösningar inom områden där de exempelvis saknar kompetens för egen utveckling. Även de traditionella bankerna nämner att de har förmåga att samarbeta med externa parter för utveckling av nya tjänster men att det kan uppstå problem vid integration av externa parter till följd av skillnader i säkerhetsfokus. Neobanker har bättre förutsättningar för att integrera externa aktörer för att bredda sitt utbud, men de traditionella bankerna har en stor kundbas och kan därmed vara en attraktiv samarbetspartner för teknikdrivna tredjepartsaktörer. Dock är de traditionella bankerna mer trögrörliga och har större fokus på säkerhet vilket gör att integration av externa parter kan bli mer komplex jämfört med integration mot neobankernas plattformar.

5.4 Konkurrensfördelar och utmaningar

5.4.1 Traditionella banker

De traditionella bankernas långa historia har medfört att deras främsta fördel är förmågan att tillhandahålla ett helhetserbjudande. Detta ses som en viktig konkurrensfördel gentemot mer nischade och teknikdrivna aktörer, vilket är i linje med litteraturen. På så sätt kan de traditionella bankerna locka och tillfredsställa kunder som efterfrågar ett brett utbud av tjänster. Enligt litteraturen har ett helhetserbjudande medfört inlåsnings effekter, som i takt med teknisk utveckling har reducerats på senare tid. De traditionella bankerna förklarar på liknande vis att reducerade inlåsnings effekter har medfört att kunder enklare kan byta leverantör. Detta leder till att de traditionella bankernas historiska fördel av att tillhandahålla ett helhet-

serbjudande rimligtvis minskar gentemot tidigare. Dock tilltalar de fortfarande en stor mängd av kunder som de nischade aktörerna ännu inte har kapacitet att tillfredsställa.

Ytterligare en fördel är de traditionella bankernas tillit från kund. Enligt litteraturen medför pålitliga IT-system en fördel för de traditionella bankerna i form av tillit från kund och att de traditionella bankernas IT-system är byggda för att vara pålitliga, men inte skalbara. De traditionella bankerna nämner att de har säkra system samt säker hantering av kunddata vilket medför ökad tillit från kund. Samtidigt påpekar de traditionella bankerna att de behöver bli mer innovativa och röra sig mot mer skalbara plattformar. IT-infrastrukturen bland storbankerna är dock komplex vilket begränsar förmågan att vara innovativa och anpassa sig till förändrade kundkrav på marknaden. Om skalbarhet skulle ske på bekostnad av säkerhet går det att argumentera för att dagens konkurrensfördel bestående av säker hantering av kunddata blir mindre signifikant i framtiden. Om de traditionella bankerna lyckas kombinera en säker plattform med skalbarhet skulle det innebära att de traditionella bankerna fortfarande kan dra nytta av en pålitlig IT-plattform samtidigt som de kan bli bättre på att möta förändrade kundkrav.

5.4.2 Jämförelse mellan traditionella banker och neobanker

I enlighet med litteraturen medför flexibla, molnbaserade IT-plattformar möjligheter för de neobanker som verkar på den svenska bankmarknaden att effektivt kunna utveckla nya funktioner med korta ledtider. Utöver fördelen av effektiv utveckling medför IT-plattformarna också ökade möjligheter att anpassa sig efter förändringar på marknaden samt ökad förmåga att fokusera på kund. Utveckling av nya IT-system från grunden är kostsamt, vilket gör att neobankerna har en fördel mot de traditionella bankerna som dock börjat röra sig mot mer skalbara IT-plattformar.

Till följd av att de traditionella bankerna i större utsträckning är organiserade efter produktområden kan det i framtiden uppstå hinder vad gäller kombination av nya produkter i ett och samma flöde. Neobankernas mål är att bli helhetsleverantör av finansiella tjänster och direkt konkurrera med de traditionella bankerna. Neobankerna har i dagsläget bättre förutsättningar att kombinera nya produkter i ett flöde. Om neobankerna lyckas tillhandahålla ett helhetserbjudande som är bättre integrerat i ett flöde jämfört med de traditionella bankerna finns en risk att de traditionella bankernas korsförsäljning av tjänster, som enligt litteraturen leder till en konkurrensfördel, blir mindre signifikant. De traditionella bankerna har fortfarande en fördel av att tillhandahålla ett brett produktutbud men de innovativa neobankerna har mer skalbara IT-plattformar som skapar goda förutsättningar att i framtiden kunna tillhandahålla ett mer attraktivt erbjudande till slutkund.

Litteraturen nämner att tillgängligt kapital för tekniska innovationer på finansmarknaden har ökat, vilket kan vara en av de möjliggörande faktorerna för investeringar i utveckling av neobankernas IT-system. Tillgång till kapital ses också som en viktig källa för framtida tillväxt. En stor utmaning för neobankerna är att växa med

lönsamhet, vilket stämmer bra med vad litteraturen säger kring att FinTech-bolag har utmaningar vid uppskalningsfasen till följd av höga kostnader, samt att det krävs stora resurser för att utveckla en bred produktportfölj. Neobankerna behöver utveckla ett bredare produktutbud för att i framtiden kunna konkurrera fullt ut med de traditionella bankerna. Neobankernas avsaknad av fysiska kontor i kombination med effektiv IT-struktur gör att de kan operera med en lägre kostnadsstruktur jämfört med traditionella banker. Om neobankerna lyckas utveckla ett brett produktutbud skulle det innebära att de kan korsförsälja sina produkter och då konkurrera mer direkt med de traditionella bankerna. Empirin visar att ytterligare en möjlighet för neobankerna kontra de traditionella aktörerna är att de kan utnyttja den kostnadsfördel en modern IT-plattform medför och erbjuda tjänster till lägre kostnad. Litteraturen styrker detta där neobankerna får en kostnadsfördel av att ha mer effektiva processer och vara mer automatiserade jämfört med de trögrörliga traditionella bankerna. De traditionella bankerna har system som funnits i många år och som därför inte är designade för att vara flexibla och enkla att förändra. Dock har de gått över mot att bli mer kostnadseffektiva i form av att exempelvis automatisera verksamheten, men den ineffektiva IT-strukturen och kostnaden att förändra den gör att neobankerna fortfarande har en stor kostnadsfördel.

En intressant iakttagelse är också det faktum att de globala neobankerna trycker på fördelarna av att driva en bankplattform med många användare som gör att de kan dra nytta av skalfördelar för att erhålla kostnadsfördelar. Samtidigt hävdar de mer lokala neobankerna att nordiska bankmarknaden präglas av många marknadsspecifika krav, vilket gör de svårare för utländska aktörer att konkurrera i Sverige. Om de marknadsspecifika kraven är så stora att globala aktörer har svårigheter att ta sig in på marknaden kommer de traditionella bankerna få en fördel i samband med att hotet från aktörer med rötter utanför Norden reduceras.

6

Hållbarhet

Som en del av rapporten ska 5 av de globala målen diskuteras i relation till arbetet. Nedan kommer de 5 globala mål som är mest relevanta för analysen att presenteras tillsammans med en motivation kring dess relevans. Efter detta kommer även frågeställningen analyseras utifrån ett hållbarhetsperspektiv där analysens utfall kommer att ställas i relation till målen.

Av FN:s 17 Globala mål från Agenda 2030 har följande fem identifierats vara relevanta för frågeställningen:

- 5. Jämställdhet
- 8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- 9. Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
- 10. Minskad ojämlikhet
- 12. Hållbar konsumtion och produktion

Dessa visualiseras även i Figur 6.1. Vidare förklaras målen och dess relevanta delmål samt hur dessa kopplas till frågeställningen. Informationen är hämtad från Globala Målen (2021).



Figur 6.1: Globala mål relevanta för arbetet (Globala Målen, 2021)

Jämställdhet är en förutsättning för en hållbar och fredlig utveckling som handlar om rättvis fördelning av makt, inflytande och resurser. Det har ständigt bevisats att ekonomisk, politisk och social jämlikhet bidrar till alla dimensioner av hållbar utveckling. Delmålet *Lika rätt till ekonomiska resurser och ägande samt tillgång till finansiella tjänster* är viktigt i och med att bankernas digitala närvaro ökar möjligheten att ta del av finansiella tjänster.

Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt spelar stor roll i takt med att befolkningen ökar och att det krävs fler jobb. För att uppnå hållbar ekonomisk tillväxt krävs det gynnsamma förutsättningar vad gäller arbetsvillkor, företagande och innovation. Delmålet *Främja ekonomisk produktivitet genom diversifiering, teknisk*

innovation och uppgradering är relevant i och med den tekniska utveckling som neobanker tillför till bankmarknaden och den ekonomiska produktivitet som finansiell innovation tillför.

Hållbar industri, innovationer och infrastruktur behövs för att möta framtida utmaningar och kommer bidra till en effektiv och jämlik resursanvändning. För att främja denna hållbara utveckling behövs investeringar i miljövänlig teknik, forskning och innovationer. Delmålet *Uppgradera all industri och infrastruktur för ökad hållbarhet* fokuserar på att anpassa industrin för att göra dem hållbara med effektivare resursanvändning. Detta bygger på att branscher ska arbeta för ökad miljömässig hållbarhet, något som bankmarknaden har stort behov av att utveckla.

Minskad ojämlikhet är principen som ett hållbart samhälle bygger på där ekonomiska, sociala och politiska resurser fördelas rättvist och kön etnicitet, religion, funktionsvariation, ålder eller annan ställning inte påverkar individens rättigheter och möjligheter. Delmålet *Främja social, ekonomisk och politisk inkludering* möjliggör och verkar för att alla människor ska bli inkluderade i det ekonomiska livet. En digital kundkontakt ämnar minimera den diskriminering baserat på utseende eller bakgrund som annars kan ske.

Hållbar konsumtion och produktion bygger på att människor inte har nyttjat de resurser planeten har försett oss med på ett ansvarsfullt sätt. Det konsumeras nu långt bortom vad planeten klarar av. Att uppnå hållbar utveckling kräver minskning av vårt ekologiska fotavtryck. Delmålet *Eliminera marknadsstörning som uppmuntrar till slösaktiga konsumtionsmönster* ämnar att undanröja snedvridningar på marknaden som uppmuntrar till slösaktig konsumtion. Kundernas efterfrågan på användarupplevelser som förenklar förståelsen för individens finansiella situation skapar möjligheten att minska överkonsumtionen.

Alla 5 mål är kopplade till förändringen i bankmarknaden som sker genom en ökad digital närvaro. Hur dessa kommer påverkas och vilka aktörer som har bäst förutsättningar för att agera på ett hållbart sätt analyseras nedan.

6.1 Analys

Alla aktörer är övertygade om att det har skett ett skifte i kundernas efterfrågan och att hållbarhetsperspektivet har blivit viktigare än det varit tidigare. Båda typer av aktörer lägger även stor vikt vid den konkurrensfördel som bredden i de traditionella bankernas sortiment kan bidra till, i samband med möjligheten att erbjuda t.ex. gröna placeringar. Eftersom dessa tjänster resulterar i att verkligt kapital investeras i gröna bolag får kunden därför möjlighet att ha inflytande över sin miljöpåverkan. Detta genererar en konkret konkurrensfördel för det traditionella bankerna jämfört med neobanker, vars tjänsteutbud generellt inte omfattar produkter som är möjliga att göra miljömässigt hållbara i samma utsträckning. Trots att neobanker ännu inte kan erbjuda gröna placeringstjänster har de dock innoverat möjligheten för kunden att själva ta gröna initiativ med hjälp av deras produkter.

I och med att neobanker hittar nya sätt att erbjuda miljömässigt hållbara tjänster innebär det att de traditionella bankernas nuvarande konkurrensfördel, vad gäller hållbarhet, inte nödvändigtvis kommer göra dem mer konkurrenskraftiga i framtiden. Det är sannolikt att neobanker kommer fortsätta innovera sina tjänster och att de därför kommer kunna erbjuda hållbarhet i samma konkurrenskraftiga omfattning som traditionella banker, oavsett bredd på utbud. Utvecklingen av finansiella produkter som underlättar möjligheten för allmänheten att agera mer hållbart sammanfaller väl med mål 8 i relation till mål 9. Att främja teknisk innovation som sedan gör bankmarknaden mer hållbar. Trots att det är traditionella banker som i dagsläget kan erbjuda de mest hållbara finansiella produkterna har neobanker också visat sig vara innovativa och utvecklat sättet som kunderna kan agera hållbart på.

Neobanker uppvisar även flera andra aspekter av hållbarhet, och har dessutom förutsättningar för att bli framgångsrika i dessa snabbare än traditionella banker. Vad gäller könsfördelning inom bolagen kommer neobanker kunna nå en jämställd fördelning snabbare, även om rekryteringen är jämställd för båda aktörerna framöver. Det beror på den historik och struktur som traditionella banker har med sig i förhållande till neobanker som ofta är nystartade och har haft ett jämställt tankesätt från början, medan traditionella banker kräver en strukturell omställning. Detta är dock en utmaning som endast är aktuell i nuläget. När traditionella banker har kommit till den punkt där organisationen är jämställd kommer detta inte längre vara av vikt för konkurrenssituationen mellan aktörerna.

Neobanker har fått en stor del av sin tillväxt i områden med sämre ekonomiska förutsättningar, vilket går i linje med litteraturen där neobanker lyckats erbjuda tjänster till områden där traditionella banker inte har försett kunderna med tillfredsställande service. Att finnas i en digital miljö, och dessutom erbjuda ett användargränssnitt som är enklare att förstå, skapar en stor fördel gentemot traditionella banker i dessa områden. Litteraturen påvisar även att traditionella banker generellt debiterar minoritetsgrupper mer för finansiella tjänster. Neobankers helt digitala närvaro har å andra sidan minskat den prisdiskriminering som historiskt visat sig uppstå hos traditionella banker i fysiska möten. Möjligheten att bortse från fördomar kring visuella intryck spelar därför en roll i sättet som neobanker kan uppvisa social hållbarhet. Möjligheten att förbättra utbudet av banktjänster och samtidigt skapa ett användargränssnitt som gör det enklare för individen att förstå sig på sin ekonomi är två nyckelfaktorer som knyter an till mål 5 och 10, samt mål 12. Dessa fokuserar främst på att öka tillgängligheten till finansiella tjänster och minska slösaktiga konsumtionsmönster, områden som neobankers digitala närvaro kan göra stor skillnad på.

Att neobanker tar sig in på marknaden och, med hjälp av kundernas nya förväntningar, utmanar det sätt traditionella banker implementerar hållbarhet i sin verksamhet har lett till en ökad konkurrens och ett större fokus på att utveckla miljömässig- och ekonomisk hållbarhet i bankmarknaden. Denna förändring är främst relaterad till målen att öka tillgången till finansiella tjänster och uppmuntra till sunda konsumtionsmönster eftersom det underlättar möjligheten för alla att agera

mer hållbart på konsumentbankmarknaden. Det går även i linje med beskrivningen av delmålet Uppgradera all industri och infrastruktur för ökad hållbarhet men ingår inte nödvändigtvis i målets omfattning eftersom målet är fokuserat på industri.

7

Diskussion

Studien undersökte hur neobanker påverkar rollfördelningen på bankmarknaden genom att göra en kvalitativ och komparativ fallstudie av traditionella banker och neobanker på den svenska konsumentbankmarknaden. Studiens främsta upptäckt är att neobankers molnbaserade IT-struktur innebär snabbare utveckling och implementering av produkter och tjänster, enklare integrering av samarbetspartners och mer frihet när det kommer till att innovera produkter och tjänster. Båda typer av aktörer uttrycker att det är av stor vikt för att vara flexibla och följa förändrade kundkrav. Det anses därför som trovärdigt i kombination med att det ligger i linje med tidigare forskning, se till exempel (Stulz, 2019) som fann att traditionella bankernas svaghet är deras IT-struktur.

Studien fann att förändrade krav på en bättre användarupplevelse, ökad digitalisering och en högre priskänslighet utgör grunden för de nya kundbehoven som har inneburit stora förändringar på den svenska bankmarknaden de senaste tio åren. Samtlig litteratur och empiri understryker dessa förändringar, vilket gör det rimligt att tro att det är sant. Till följd av detta är kunder mer öppna för att pröva enskilda tjänster hos nya banker och studien fann att kunder därför använder neobanker som ett komplement till sin traditionella bank. Litteraturen är oense angående detta där Milian et al. (2019) hävdar att neobanker har en substituteffekt medan bland annat Sicilian (2018) menar att de agerar som komplement. I och med att kundernas nya förväntan på förbättrad användarupplevelse baseras på deras erfarenheter av andra branscher, är det därför rimligt att tro att dessa förväntningar kan sprida sig vidare till fler branscher. En bransch där samma förändring i kundkrav kan tänkas gälla är dagligvaruhandeln, där nya teknikaktörer utmanar de traditionella aktörerna, likt bankmarknaden, genom att erbjuda en mer användarvänlig upplevelse via digital e-handel.

Vidare fann studien att bankernas storlek samt bredd av produkt- och tjänsteutbud har inverkan på hur aktörerna påverkas av regleringar där mindre neobanker påverkas i lägre grad än traditionella banker, vilket leder till snabbare utveckling av nya produkter och tjänster. Detta styrks delvis av tidigare forskning av Golubeva et al. (2019) som fann att stora traditionella banker tenderar att påverkas mer negativt av likviditetskrav på grund av stordriftsnackdelar till följd av dess ofta mer byråkratiska struktur. Detta pekar på att neobanker i den nuvarande tillväxtfasen har en fördel, vilken förväntas reduceras i och med att neobankerna växer samt breddar sitt utbud. Båda de intervjuade traditionella bankerna och en neobank understryker att storlek samt bredd av produkt- och tjänsteutbud har påverkan, vilket

styrker resultatet. Huruvida det gäller på andra geografiska marknader är osäkert. Regleringar som exempelvis PSD2 gäller i stort sett i hela Europa, vilket tyder på att det bör se liknande ut i Europa. Dock kan finansiella system och utvecklingen av dessa vara väldigt annorlunda i olika europeiska länder. Det kan finnas anledning att tro att slutsatsen kan variera för länder utanför Europa, då både finansiella system och regleringar kan se väldigt annorlunda ut. Slutsatser kring hur det ser ut på andra geografiska marknader kan dock inte med säkerhet dras och vidare forskning kring ämnet krävs.

Studien fann också att neobankerna erhåller en kostnadsfördel gentemot de traditionella bankerna till följd av deras moderna IT-system. På så sätt kan de erbjuda sina tjänster till lägre kostnad och utmana de traditionella bankerna. De traditionella bankerna går dock mot att bli mer effektiva genom både ökad grad av automatisering men också genom att reducera antalet fysiska kundkontor. Neobankernas effektiva plattformar i relation till de traditionella bankernas trögrörliga system bekräftas av såväl Pedersen (2020) och Olsen et al (2018) som empirin. Eftersom flera neobanker som analyserats verkar på en internationell marknad samt att traditionella banker kan anses vara homogena, är det rimligt att applicera studiens resultat av aktörernas kostnadsstruktur på bankaktörer bortom den svenska marknaden.

Tillslut fann studien att ett brett helhetserbjudande ses som en viktig konkurrensfördel för de svenska storbankerna, trots att fördelarna av ett brett erbjudande har reducerats något på senare tid. Det faktum att neobankerna har mer moderna IT-system gör att de har potential att kombinera sina tjänster bättre än storbankerna i framtiden. Neobankerna har dock mycket att bevisa. Både litteraturen och neobankerna trycker på att det finns utmaningar för att nå lönsamhet, där tillgång till kapital är viktigt för utveckling av ett brett produkt- och tjänsteutbud. Detta kan tillämpas på exempelvis försäkringsbranschen, där nya innovativa aktörer försöker ta sig in på en marknad som tidigare dominerats av större väletablerade aktörer.

7.1 Övergripande implikationer

Banksektorn är central funktion för samhället och är en bransch som genomgår en stor teknologisk förändring. Vår studie är viktig för att förstå hur den historiskt trögrörliga marknaden påverkas av nya innovativa aktörer. Resultaten är inte banbrytande i sig men eftersom tidigare forskning kopplad till vår frågeställning inte utförts skapas värde. Resultaten är relevanta för samtliga aktörer på marknaden där behov av marknadskännedom är av stor vikt för strategiska beslut. Investerare, konsumenter och generella aktörer på marknaden kan även ha nytta av både aktuell och framtida rollfördelning.

7.2 Vidare forskning

Vidare forskning kring IT-infrastrukturen för både neobanker och traditionella banker hade varit intressant för att förstå hur det kan påverka utvecklingen av rollfördelningen framöver. Detta hade kunnat ge en inblick i svårigheterna för traditionella banker att förändra och förbättra IT-infrastrukturen och hur pass genomförbart det är, både när det kommer till komplexitet och kostnad. Dessutom kan liknande forskning genomföras på ett annat geografiskt område än den svenska bankmarknaden. Detta för att ta reda på om konkurrenssituationen och regleringsklimatet skiljer sig på andra geografiska marknader och vad detta skulle innebära för rollfördelningen mellan traditionella banker och neobanker.

8

Slutsats

Kundernas nya förväntningar på användarupplevelsen, större priskänslighet och krav på en digital närvaro har förändrat den svenska bankmarknaden och neobanker har fokuserat på möta dessa förväntningar. Trots att de traditionella bankerna har inlett en omställning för att möta förändringarna fann vi att deras historia har påverkat både organisation och IT-infrastruktur, som inte är optimerad för förändring.

Vidare har bankernas storlek samt bredd av produkt- och tjänsteutbud en inverkan på hur aktörerna påverkas av regleringar. I och med lägre påverkan av regleringar kan neobanker snabbare utveckla nya produkter och tjänster. PSD2 har också möjliggjort neobankernas framfart genom ökad möjlighet till konkurrens på bankmarknaden.

Vi fann även att neobankerna kapitaliserar på förändrade kundkrav och fokuserar på helt digitala, användarvänliga tjänster till lågt pris. De traditionella aktörerna försöker istället möta förändrade kundkrav genom digitalisering av verksamheten och samtidigt dra nytta av sin förmåga att tillhandahålla ett helhetserbjudande till kund.

Slutligen medför neobankernas flexibla IT-system att de kan uppnå kostnadsfördelar och bättre förutsättningar för effektiv produktutveckling i förhållande till de traditionella bankerna. Om neobanker lyckas utveckla ett brett utbud kom vi fram till att de kommer ha goda möjligheter att kunna tillhandahålla ett mer attraktivt erbjudande till slutkund jämfört med de traditionella bankerna.

Med hjälp av ovan nämnda slutsatser kring rapportens forskningsfrågor, har vi identifierat neobankernas moderna IT-system som en avgörande faktor. Den framtida rollfördelningen tror vi därför kommer bero på om de traditionella bankerna lyckas ställa om verksamheten och IT-infrastrukturen. Därav har följande två scenarier identifierats.

- Om de traditionella bankerna inte lyckas effektivisera sin verksamhet och anpassa infrastrukturen, tror vi att neobankerna kommer fortsätta utnyttja kundernas förändrade krav och ha stor inverkan på rollfördelningen på den svenska bankmarknaden.
- Om de traditionella bankerna lyckas modernisera IT-infrastrukturen har de goda förutsättningar att utnyttja deras existerande konkurrensfördelar och möta förändrade kundbehov. I detta fall har vi funnit att det är sannolikt att de traditionella bankerna kommer kunna konkurrera ut de nya aktörerna.

9

Referenser

Forskningsartiklar

Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 100, 7-25. <https://doi.org/10.1016/j.jecobus.2018.07.003>

Bartlett, R., Morse, A., Stanton, R., & Wallace, N. (2017). Consumer-lending discrimination in the era of Fintech. *SSRN Electronic Journal*. (6 November, 2017) <https://doi.org/10.2139/ssrn.3063448>

Biot-Paquerot, G., & Ashta, A. (2018). FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry. *Strategic Change*, 27(4), 301-311. <https://doi.org/10.1002/jsc.2203>

Brandl, B., & Hornuf, L. (2017). Where Did FinTechs Come from, and where Do they Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization. *SSRN Electronic Journal*. (13 September, 2017). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3036555>

Buckley, R. P. (2014). The G20's Performance in Global Financial Regulation. *University of New South Wales Law Journal*, 37(1), 63-93.

Cecchetti, S. G., Domanski, D., & von Peter, G. (2011). New regulation and the new world of global banking. *National Institute Economic Review*, 216(10), 29-40. <https://doi.org/10.1177/0027950111411378>

Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13-27.

Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2007). Experience REQUIRED. (cover story). *Marketing Management*, 16(4), 20-28.

D'Aveni, R. (2002). The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders. *Harvard Business Review*. 80(11), 66-75.

Dokania, Y. (2020). NEO Bank- Revolution in Indian Banking Sector- A Critical

Analysis. *International Journal of Law Management & Humanities*, 3(6), 361-374. <http://doi.org/10.1732/IJLMH.25116>

Gomber, P., Kauffman, R., Parker, C., & Weber, B. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

Farell, J., & Klemperer, P. (2007). Competition with Switching Costs and Network Effect. *Handbook of Industrial Organization*, 3, 1967-2072. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(06\)03031-7](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(06)03031-7)

Golubeva, O., Duljic, M., & Keminen, R. (2019). The impact of liquidity risk on bank profitability: some empirical evidence from the European banks following the introduction of Basel III regulations. *Accounting and Management Information Systems*, 18(4), 455-485. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2019.04001>

Havrylchyk, O., Mariotto, C., Talal-Ur-, R., & Verdier, M., (2019). The Expansion of the Peer-to-Peer Lending (August 23, 2019). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2841316>

Howcroft, B., Hamilton, R., & Hewer, P. (2002). Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom. *International Journal of Bank Marketing*, 20(3), 111-121. <https://doi.org/10.1108/02652320210424205>

Kay, K. (1993). The structure of Strategy. *Business Strategy review*, 4(2), 17-37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x>

Klemperer, P. (1995). Competition When Consumers Have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *Review of Economic Studies*, 62(4), 515-539. <https://doi.org/10.2307/2298075>

Milian, E. Z., Spinola, M. M., & Carvalho, M. M. (2019). Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>

Pedersen, N. (2020). Financial Technology: Case Studies in Fintech Innovation. Kogan Page. Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business and Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>

Rothstein, C., & Watson, R.T. (2004) Netbank: The Conservative Internet Entrepreneurs Communications of the Association for Information Systems, 14, 206-218. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01410>

Siciliani, P. (2018). The Disruption of Retail Banking: A Competition Analysis of the Implications for Financial Stability and Monetary Policy. *Journal of Financial Regulation*, 4(2), 167–189. <https://doi.org/10.1093/jfr/fjy006>

Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277–286. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>

Yadav, Y. (2020). Fintech and International Financial Regulation. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 53(3), 1109–1146.

Xing, X., Wang, M., Wang, Y., & Stanley, H. E. (2020). Credit creation under multiple banking regulations: The impact of balance sheet diversity on money supply. *Economic Modelling*, 91, 720–735. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.09.030>

Tryckta källor

Choi, J. J., & Ozkan, B. (2019). *Disruptive Innovation in Business and Finance in the Digital World*. Emerald Publishing Limited.

Felländer, A., Siri, S., & Teigland, R. (2018). The Three Phases of FinTech, in R. Teigland, S. Siri, A. Larsson, A. Moreno Puertas, & C. Ingram Bogusz (eds.), *The Rise and Development of FinTech*, Oxon: Routledge, pp. 154-167

Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*, Malmö: Studentlitteratur.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, C. L., & Piercy, N. (2013) *Principles of Marketing* (6th European Edition). Pearson Education.

Mohan, D. (2020). *The Financial Services Guide to Fintech: Driving Banking Innovation Through Effective Partnerships*. Kogan Page.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.

Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019). *The Digital Banking Revolution: How Fintech Companies are Transforming the Retail Banking Industry Through Disruptive Financial Innovation*. De Gruyter.

Internetkällor

Archondakis, P. (2020). How are Neobanks Disrupting the Traditional Banking Industry? Hämtad 2021-03-19, <https://www.epam.com/insights/blogs/how-neob>

anks-are-disrupting-the-traditional-banking-industry

Badi, M., Dab, S., Drummond, A., Malhotra, S., Muxí, F., Peeters, M., Roongta, P., Strauss, M., & Sénant, Y. (2018). Global Payments 2018: Reimagining the customer experience. Hämtad 2021-03-19, från <https://www.bcg.com/publications/2018/global-payments-reimagining-customer-experience>

Ballard, B. (2018). The unstoppable rise of neobanks. Hämtad 2021-03-19, från <https://www.worldfinance.com/banking/the-unstoppable-rise-of-neobanks>

Bel, J., & Derencius, H. (2019). Why challenger banks struggle with profitability. Hämtad 2021-04-05, från <https://fincog.nl/blog/15/the-profitability-challenge-for-challenger-banks>

Bradford, T. (2020). Neobanks: Banks by Any Other Name?. Hämtad från <https://www.kc.frb.org/~media/files/publicat/psr/briefings/psrb20bradford0812.pdf>

Capgemini. (2018). World fintech report 2018. Hämtad 2021-03-19, från <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. Hämtad 2021-03-19, från https://www.researchgate.net/profile/David-Tuesta/publication/291357544_The_digital_transformation_of_the_banking_industry/links/56a2cc6f08ae1b65112cbdb9/The-digital-transformation-of-the-banking-industry.pdf

Dalal, V., Dusek, O., & Mohanrangan, A. (2020). Core systems strategy for banks. Hämtad 2021-03-19 från <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/core-systems-strategy-for-banks>

Dawkins, D. (2020). The sad demise of europe's neobanks. Hämtad 2021-04-05, från <https://www.forbes.com/sites/daviddawkins/2020/08/24/the-sad-demise-of-europes-neobanks/?sh=264fad6223aa>

Deloitte. (2017). Open banking: How to flourish in an uncertain future. Hämtad 2021-04-05, från <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/future-banking-open-banking-psd2-flourish-in-uncertainty.html>

European Commission (2017). Payment Services Directive (PSD2): Regulatory Technical Standards (RTS) enabling consumers to benefit from safer and more innovative electronic payments. Hämtad 2021-02-08 från https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_17_4961

Fenwick, M., & Vermeulen, E. (2020). Fintech, Overcoming Friction and New Models of Financial Regulation. Hämtad från https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-15-5819-1_11

Finansinspektionen (2019). Betaltjänster (PSD 2/PAD). Hämtad 2021-02-06 från <https://www.fi.se/sv/bank/andra-betaltjanstdirektivet-psd-2/>

Globala Målen. (2021). Om globala målen. Hämtad 2021-03-25, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

Graham, A. (u.å). Fintech and Banks: How Can the Banking Industry Respond to the Threat of Disruption? Hämtad 2021-03-19, från <https://www.toptal.com/finance/investment-banking-freelancer/fintech-and-banks>

Hopkinson, G., Klarova, D., Turcan, R., & Gulieva, V. (2019). How neobanks' business models challenge traditional banks. Hämtad från https://www.researchgate.net/publication/335205599_How_neobanks%27_business_models_challenge_traditional_banks

Jiwani, M. (2021). New year, new challenges for fintechs. Hämtad 2021-04-05, från <https://www.novantas.com/industry-insight/novantas-review/2021-spring-taking-time-to-focus-on-the-relationships-you-care-about/>

Magana, G. (2019). Big banks view consumer trust as an advantage over challengers. Business Insider. Hämtad 2021-03-19, från <https://www.businessinsider.com/big-banks-find-consumer-trust-advantage-over-fintechs-2019-7?r=US&IR=T>

MagnaCarta. (2017). 2017 Fintech Disruptors Report. Hämtad 2021-04-05, från <https://www.aciworldwide.com/-/media/files/collateral/other/aci-magna-carta-fintech-disruptors-report.pdf>

Malyshev, A. (2020). SaaS vs. BaaS vs. Banking Software License: Which Is Better? Hämtad 2021-03-19 från <https://sdk.finance/saas-vs-baas-vs-banking-software-license-which-is-better/>

Mention, A. (2018). The future of fintech. Hämtad från <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2019.1613123?src=recsys>

Olsen, T., Marzo, A., Ganesh, S., & Baxter, M. (2018) Wolf in sheep's clothing for transaction banking. Hämtad 2021-04-05, från <https://www.bain.com/insights/disruption-ahead-for-transaction-banking/>

PwC. (u.å.a). Customers in the spotlight: How FinTech is reshaping banking. Hämtad 2021-02-08 från <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/fintech-is-reshaping-banking.html>

PwC. (2020). Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption. Hämtad från <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf>

PWC India. (u.å). Neobanks and the next banking revolution. Hämtad 2021-03-19, från <https://www.pwc.in/consulting/financial-services/fintech/fintech-insights/neobanks-and-the-next-banking-revolution.html>

Stulz, R. M. (2019). FinTech, BigTech, and the Future of Banks, Journal of Applied Corporate Finance, 31(4), 86-97. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jacf.12378>

Svenska Bankföreningen (2020a). Bankerna i Sverige. Hämtad 2021-02-06 från <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/bankerna-i-sverige/>

A

Appendix

A.1 Referenser för primärdata, traditionella banker

Traditionella banker					
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju	Datum	Länk
Anonym	TB1	Anonym	Personlig kommunikation	12/4-2021	Se appendix B.1 för frågor
Anonym	TB2	Anonym	Personlig kommunikation	19/4-2021	Se appendix B.2 för frågor

A.2 Referenser för sekundärdata, traditionella banker

Traditionella banker					
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju	Datum	Länk
Handelsbanken	Ha1	Stephan Erne	Artikel	u.å	https://www.paconsulting.com/insights/balancing-relationships-and-technology-at-handelsbanken/
	Ha2	Stephan Erne	Artikel	1/10-2020	https://www.realtid.se/handelsbanken-mest-innovativ-bland-storbankerna
	Ha3	Stephan Erne	Artikel	17/11-2020	https://computersweden.idg.se/2.2683/1.742884/handelsbanken-digitalisering-molnet
	Ha4	Anders Bouvin	Artikel	3/12-2018	https://internationalbanker.com/banking/interview-with-mr-anders-bouvin-president-and-group-ceo-handelsbanken/
	Ha5	Anders Bouvin	Artikel	4/3-2019	https://internationalbanker.com/banking/interview-with-mr-anders-bouvin-president-and-group-ceo-of-handelsbanken/
	Ha6		Pressmeddelande	16/9-2020	https://vp292.alertir.com/sv/node/5567?fbclid=IwAR1iDrgNnn_srvTKrZPo5GEaNCi6qHnYuAcKd_gMdWtIbUDPyIMNsWc1Y94
Nordea	No1	Patrik Havander	Artikel	16/12-2016	https://eurofinancectn.com/news/322496/Nordea-Interview.htm
	No2	Mattias Fras	Artikel	26/9-2017	https://www.linkedin.com/pulse/interview-mattias-fras-meet-nordeas-robots-liv-nova-kristina-kruise/
SEB	Se1	Johan Torgeby	Pressmeddelande	23/3-2021	https://sebgroupp.com/sv/press/pressmeddelanden/seb-accelererar-sin-digitalisering-genom-partnerskap-med-google-cloud
	Se2	Johan Torgeby	Artikel	12/6-2019	https://www.strategy-business.com/article/Ensuring-trust-in-an-age-of-digital-banking?gko=1648f
Swedbank	Sw1	Lotta Lovén	Artikel	10/12-2020	https://www.realtid.se/lotta-loven-om-swedbanks-digitala-resa-jag-har-varit-den-dar-besvarliga-personen-som-pushat
	Sw2	Mehrdad Mamaghani	Artikel	20/2-2020	https://read.hyperight.com/everyday-ai-work-at-swedbank-that-solves-current-banking-challenges/
	Sw3	Jens Henriksson	Artikel	21/12-2020	https://www.finansliv.se/artikel/det-fanns-en-ilska-och-besvikelse-i-nternt/
	Sw4	Lotta Lovén	Artikel	20/9-2018	https://computersweden.idg.se/2.2683/1.707432/swedbank-fintech-boss

A.3 Referenser för primärdata, neobanker

Neobanker					
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju	Datum	Länk
Anonym	NB1	Anonym	Personlig kommunikation	6/5-2021	Se appendix B.3 för frågor
Anonym	NB2	Anonym	Personlig kommunikation	7/5-2021	Se appendix B.4 för frågor

A.4 Referenser för sekundärdata, neobanker

Neobanker					
Aktör	Referens	Intervjuobjekt	Typ av intervju	Datum	Länk
Klarna	K11	Sebastian Siemiatkowski	Artikel	18/6-2019	https://www.eu-startups.com/2019/06/smooth-payments-shopping-and-now-banking-interview-with-klarna-co-founder-and-ceo-sebastian-siemiatkowski/
	K12	Sebastian Siemiatkowski	Videointervju	12/3-2021	https://www.bloomberg.com/news/videos/2021-03-12/swedish-fintech-startup-klarna-up-against-banks-credit-cards-video
Lunar	Lu1	Tuva Palm	Artikel	9/10-2019	https://www.finansliv.se/artikel/vi-bygger-ett-helt-nytt-banksystem/
	Lu2	Daniel Magnusson	Podcastintervju	8/10-2019	https://poddtoppen.se/podcast/1436233793/fintechpodden/14-intervju-med-lunarway-den-nordiska-utmanarna
N26	N1	Nicolas Kopp	Podcastintervju	28/5-2020	https://poddtoppen.se/podcast/1042827113/wharton-fintech-podcast/entering-the-us-consumer-banking-market-with-n26s-ceo-nicolas-kopp
	N2	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju	24/7-2019	https://www.youtube.com/watch?v=IR0rXbjWRV4&ab_channel=TechOpenAir
	N3	Georgie Smallwood	Podcastintervju	21/5-2019	https://www.thisishcd.com/episode/georgie-smallwood-n26-building-the-financial-foundations-of-the-future-of-neo-banking
	N4	Folger Fonseca	Artikel	5/3-2020	https://www.infoq.com/news/2020/03/technology-scaling-hypergrowth/
	N5	Valentin Stalf	Youtubeintervju	2/10-2019	https://www.youtube.com/watch?v=we6XjkwFCVg
	N6	Valentin Stalf	Youtubeintervju	3/12-2018	https://www.youtube.com/watch?v=qXLXqme1PPs&ab_channel=Bits%26Pretzels
	N7	Maximilian Tayenthal	Youtubeintervju	2/4-2019	https://www.youtube.com/watch?v=dHFFS43ityk&ab_channel=4YFN
	N8	Maximilian Tayenthal	Podcastintervju	6/11-2020	https://poddtoppen.se/podcast/880221919/startup-grind/n26-with-maximilian-tayenthal
PFC	P1	Kevin Albrecht	Youtubeintervju	30/7-2020	https://www.youtube.com/watch?v=zohwYErBDEI&ab_channel=Mambu
	P2	Stefan Salomonsson	Youtubeintervju	30/7-2020	https://www.youtube.com/watch?v=zohwYErBDEI&ab_channel=Mambu
	P3	Kevin Albrecht	Twitterintervju	16/3-2021	https://twitter.com/Marqeta/status/1371798400593768453
	P4	Daniel Eli Keren	Podcastintervju	26/3-2020	https://poddtoppen.se/podcast/1436233793/fintechpodden/27-why-personalization-is-the-future-of-banking-with-eli-daniel-keren-from-pfc
Revolut	Re1	Hanna Johansson	Podcastintervju	28/11-2019	https://open.spotify.com/episode/5fyFTLgseFhmWnpzvDBuRR8?si=65e47067363d4356
	Re2	Hanna Johansson	Podcastintervju	18/12-2020	https://open.spotify.com/episode/3VB0tvXCkf3HovAPL2UayE?si=9edab73e264146af
	Re3	Hanna Johansson	Podcastintervju	31/3-2019	https://open.spotify.com/episode/1WBSWD2VnCWtA8sY2JzP6Y?si=7c61dbe991e54158
Rocker	Ro1	Emil Hansson	Artikel	2/3-2020	https://www.noah-conference.com/how-swedish-fintech-startup-rocker-is-shaking-up-the-lending-industry/
	Ro2		Pressmeddelande	13/1-2020	https://mb.cision.com/Main/15820/3007428/1173659.pdf
	Ro3		Pressmeddelande	10/9-2020	https://mb.cision.com/Main/15820/3192252/1305224.pdf

B

Appendix

B.1 Intervjufrågor TB1

Bakgrund

- Hur skulle ni säga att er position har påverkats i och med att nya digitala aktörer tagit sig in på marknaden de senaste åren?

Regleringar

- Hur påverkar er storlek förmågan att anpassa er efter regleringar, exempelvis Basel-III & PSD2?
- Har betaltjänstdirektivet PSD2 påverkat er och er marknadsposition kontra neobanker? (Skulle du säga att det påverkat er negativt?)
- Finns det någon annan lag eller reglering som påverkat er marknadsposition kontra neobanker? Hur då?
- Skulle du säga att ni som traditionell bank påverkas lika mycket av regleringar som neobanker, eller finns det någon skillnad där?

Konkurrensfördelar - IT-infrastruktur

- Fokus på personanpassad och kundcentrisk lösning ställer ökade krav på en flexibel och skalbar infrastruktur. Hur ser skalbarheten ut vad gäller front-end och back-end-processer för att kunna anpassa er till förändrade kundkrav?
- Vilka svårigheter ser ni i anpassning till förändrade kundkrav och utveckling av nya produkter med kort ledtid?
- Är neobanker beroende av er IT-infrastruktur för att kunna genomföra grundläggande banktjänster såsom betalningar?

Syn på innovation

- Fokuserar ni på att vara innovativa och erbjuda nya, bättre lösningar för kund, eller är ni mer reaktiva och utvecklar vad andra aktörer lyckas med? (Hur kommer det sig att ni valt detta?)
- Automatisering och implementering av AI, data analys samt machine learning, är det något traditionella banker använder sig av?

Affärsstrategi

- Vad har ni för strategi för att få nya kunder?
- Vad gör ni för att behålla era kunder och skapa lojalitet bland dem?
- Fördelar och nackdelar med att ha fysiska kundkontor?

- Hur ser ni på uppköp av mer teknikdrivna FinTech-aktörer för att erhålla kompetens som ni själva kanske saknar?
- Har ni strategiska samarbeten med FinTechs/neobanker eller är ni i direkt konkurrens? (På vilket sätt?)
- Hur tar ni er an ökad konkurrens på marknaden?/Hur har er strategi förändrats med en mer fragmenterad marknad
- Hur hanterar ni att neobanker kan erbjuda nischade tjänster till en lägre kostnad?

Övrigt

- Finns det några andra hinder inom er organisation som påverkar er förmåga att anpassa er till branschförändringar?
- Vad ser ni som era största konkurrensfördelar jämfört med neobanker?
- Vilka är de största hoten ni ser från neobanker?
- Har ni märkt skillnad vad gäller förlorade kunder och minskad lönsamhet till följd av neobankers intåg på marknaden?
- Ser ni något skifte i konsumenters efterfrågan kring banktjänster och hur ser ni på traditionella bankers roll i framtiden? Hur arbetar ni mot den bilden?

Tillväxtstrategi

- Har ni någon specifik tillväxtstrategi?
- Hur jobbar ni med tillväxt?
- Har eran tillväxtstrategi förändrats senaste decenniet sen neobanker etablerade sig på marknaden?
- Hur skiljer sig er strategi från neobankers strategi?
- Vad är ert fokusområde? Öka kunder, behålla kunder eller tjäna pengar? - annat?
- Hur jobbar ni mot hållbarhet, mångfald, jämlikhet och en bra arbetsmiljö? Hur påverkar det er gentemot andra aktörer, konkurrensfördel?
- Är eran affärsmodell bättre anpassad ur ett hållbarhetsperspektiv jämfört med nyare aktörer?

B.2 Intervjufrågor TB2

Bakgrund

- Hur skulle du säga att er position har påverkats i och med att nya digitala aktörer tagit sig in på marknaden de senaste åren?

Regleringar

- Hur påverkar er storlek förmågan att anpassa er efter regleringar, exempelvis Basel-III & PSD2?
- Har betaltjänstdirektivet PSD2 påverkat er och er marknadsposition kontra neobanker? (Skulle du säga att det påverkat er negativt?)
- Finns det någon annan lag eller reglering som påverkat er marknadsposition kontra neobanker? Hur då?

- Skulle du säga att ni som traditionell bank påverkas lika mycket av regleringar som neobanker, eller finns det någon skillnad där?

Konkurrensfördelar - IT-infrastruktur

- Fokus på personanpassad och kundcentrisk lösning ställer ökade krav på en flexibel och skalbar infrastruktur. Hur ser skalbarheten ut vad gäller front-end och back-end-processer för att kunna anpassa er till förändrade kundkrav?
- Vilka svårigheter ser du i anpassning till förändrade kundkrav och utveckling av nya produkter med kort ledtid?
- Är neobanker beroende av er IT-infrastruktur för att kunna genomföra grundläggande banktjänster såsom betalningar?

Syn på innovation

- Fokuserar ni på att vara innovativa och erbjuda nya, bättre lösningar för kund, eller är ni mer reaktiva och utvecklar vad andra aktörer lyckas med? (Hur kommer det sig att ni valt denna?)
- Automatisering och implementering av AI, data analys samt machine learning, är det något traditionella banker använder sig av?

Affärsstrategi

- Vad har ni för strategi för att få nya kunder?
- Vad gör ni för att behålla era kunder och skapa lojalitet bland dem?
- Fördelar och nackdelar med att ha fysiska kundkontor?
- Hur ser ni på uppköp av mer teknikdrivna FinTech-aktörer för att erhålla kompetens som ni själva kanske saknar?
- Har ni strategiska samarbeten med FinTechs/neobanker eller är ni i direkt konkurrens? (På vilket sätt?)
- Hur tar ni er an ökad konkurrens på marknaden? Hur har er strategi förändrats med en mer fragmenterad marknad
- Hur hanterar ni att neobanker kan erbjuda nischade tjänster till en lägre kostnad?

Övrigt

- Finns det några andra hinder inom er organisation som påverkar er förmåga att anpassa er till branschförändringar?
- Vad ser ni som era största konkurrensfördelar jämfört med neobanker?
- Vilka är de största hoten ni ser från neobanker?
- Har ni märkt skillnad vad gäller förlorade kunder och minskad lönsamhet till följd av neobankers intåg på marknaden?
- Ser ni något skifte i konsumenters efterfrågan kring banktjänster och hur ser ni på traditionella bankers roll i framtiden? Hur arbetar ni mot den bilden?

Tillväxtstrategi

- Har ni någon specifik tillväxtstrategi?
- Hur jobbar ni med tillväxt?

- Har er tillväxtstrategi förändrats senaste decenniet sen neobanker etablerade sig på marknaden?
- Hur skiljer sig er strategi från neobankers strategi?
- Fokusområde? Öka kunder, behålla kunder, tjäna pengar, annat?
- Hur jobbar ni mot hållbarhet, mångfald, jämlikhet och en bra arbetsmiljö? Hur påverkar det er gentemot andra aktörer, konkurrensfördel?
- Är eran affärsmodell bättre anpassad ur ett hållbarhetsperspektiv jämfört med nyare aktörers?

B.3 Intervjufrågor NB1

Regleringar

- Hur påverkar skala och storlek er förmåga att vara compliant med regleringar?
- Hur påverkar ökade regleringar eran förmåga att skala verksamheten?

Affärsstrategi

- Vad är anledningarna till er lyckade etablering i Sverige?
- Hur ser strategin ut för tillväxt, kundförvärv, uppbyggnad av lojalitet bland kunder samt utveckla inlåsnings effekter?
- Vilka utmaningar ställs ni inför när det kommer till att nå större skala samt lönsamhet och hur viktigt är economies of scale?
- Hur möter ni trade-offs mellan tillväxt och lönsamhet och vad krävs för att ni ska nå lönsamhet?
- Vad skulle ni säga är neobankers största konkurrensfördelar mot traditionella banker?
- Har ni några strategiska partnerskap med externa aktörer för att utveckla ett mer attraktivt erbjudande till slutkund?
- Ni har breddat erat utbud på senare tid genom nya funktioner och förvärv. Hur ser ni på möjligheterna att konkurrera med de större bankerna vad gäller helhetserbjudande?
- Ser ni att ni har möjlighet att bli en förstahandsleverantör/primärbank i framtiden?
- Vilka utmaningar för det med sig, att bli primärleverantör för finansiella tjänster?

Syn på innovation

- Använder ni er utav maskininlärning och artificiell intelligens? Om så, till vad?
- Är det skillnad på hur ni och traditionell bank använder det?
- Blir det en konkurrensfördel på något sätt?
- Hur ser er strategi ut för att anpassa sig till förändringar av kundkrav?

Övrigt

- Vilka var de initiala faktorerna som tillät neobanker att etablera sig på den svenska/nordiska bankmarknaden?

- Finns det några konkurrensfördelar med att vara en lokal aktör jämfört med global?
- Skulle ni säga att den Nordiska/svenska digitala bankmarknaden är en winner takes it all marknad?
- Hur arbetar ni mot hållbarhet, diversifiering och bra arbetsklimat samt ger detta er någon typ av konkurrensfördel?
- Är eran affärsmodell bättre lämpad för hållbarhetsaspekter i förhållande till traditionella bankers?

B.4 Intervjufrågor NB2

Regleringar

- I förhållande till traditionella banker, skulle ni säga att det finns fördelar av att vara mer teknikdriven när det kommer till regelefterlevnad?

Innovation

- Använder ni ML och AI inom verksamheter? I sådana fall, inom vilka området görs detta?
- Hur ser er strategi ut för att anpassa sig till förändringar i efterfrågan?
- Vilka är de största skillnaderna mellan er IT-infrastruktur jämfört med traditionella banker och vilka är fördelarna med er infrastruktur?

Affärsstrategi

- Hur ser er strategi ut för tillväxt, kundintagning, kundlojalitet och inlåningseffekter?
- Hur möter ni avvägningen mellan tillväxt och lönsamhet?
- Har ni några strategiska partnerskap med andra banker eller teknikbolag för att utveckla ett mer attraktivt erbjudande till slutkund?
- Ser ni möjligheter att bli era kunders huvudbank i framtiden?

Övrigt

- Vilka var faktorerna bakom att neobanker kunde etablera sig på den svenska/nordiska bankmarknaden?
- Skulle ni påstå att den svenska/nordiska digitala-bankmarknaden är en “winner takes it all”-marknad?
- Är eran affärsmodell bättre lämpad för att kunna fokusera på hållbarhet jämfört med traditionella banker?



CHALMERS