



# **BANKERNAS FÖRHÅLLNINGSSÄTT INOM ETT FÖRÄNDRAT SERVICEEKOSYSTEM**

*En kvalitativ studie om bankernas strategiska allians med FinTech-bolag inom ett förändrat serviceekosystem*

**JONASSON, VIKTOR**

**KNUTSSON, OLIVER**

**LILJESTRAND, ANNA**

**Akademien för Ekonomi, Samhälle & Teknik**

*Kurs:* Kandidatuppsats i Företagsekonomi

*Kurskod:* FOA270

15 hp

*Handledare:* Rana Mostaghel

*Datum:* 1 juni 2022

# ABSTRACT

**Date:** June 1<sup>st</sup>, 2022

**Level:** Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr

**Institution:** School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University

**Authors:** Viktor Jonasson      Oliver Knutsson      Anna Liljestrand  
99/09/26                      00/01/24                      97/02/27

**Title:** Banks' advances within a changed service ecosystem

**Supervisor:** Rana Mostaghel

**Keywords:** FinTech, Strategic alliance, Business network, Co-creation, Service ecosystem & Coopetition

**Research questions:** How can traditional banks establish strategic alliances with FinTech-companies within a changed service ecosystem?  
  
How can traditional banks cooperate with FinTech-companies, to deliver value to the end users?

**Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate to what extent Swedish banks establish strategic alliances with FinTech-companies to adapt to the digital societal development driven by a changed service ecosystem. This has a possibility of resulting in a development of innovative solutions which is crucial to meet customers' changing demands for the bank's services.

**Method:** A qualitative research method, based on banks located in Sweden, is used for the thesis. The qualitative data was collected through semi-structured interviews and the empirical data was analysed through a thematic analysis with help from selected theories.

**Conclusion:** The establishment of strategic alliances occurs through similar or equal values, accompanied by a basic need and a problem background that exists within both actors to jointly provide exchange of value. Coopetition with FinTech-companies allows to create value for the end-users through the ability to introduce new solutions and services

# SAMMANFATTNING

<b>Datum:</b>	1 juni 2022		
<b>Nivå:</b>	Kandidatuppsats Företagsekonomi, 15 hp		
<b>Akademi:</b>	Akademin för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Universitet		
<b>Författare:</b>	Viktor Jonasson 99/09/26	Oliver Knutsson 00/01/24	Anna Liljestrand 97/02/27
<b>Titel:</b>	Bankernas förhållningsätt inom ett förändrat serviceekosystem		
<b>Handledare:</b>	Rana Mostaghel		
<b>Nyckelord:</b>	FinTech, Strategiska allianser, Affärsnätverk, Samskapande, Serviceekosystem & Coopetition		
<b>Forskningsfrågor:</b>	Hur kan traditionella banker etablera strategiska allianser med FinTech-bolag i ett förändrat serviceekosystem?  Hur kan traditionella banker med hjälp av coopetition med FinTech-bolag skapa värde till slutanvändare?		
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att undersöka hur svenska banker följer med i den digitala samhällsutvecklingen i och med ett förändrat serviceekosystem genom att etablera strategiska allianser med FinTech-bolag, som kan leda till utveckling av innovativa lösningar. Detta för att möta kundernas förändrade kravbild om bankernas tjänster.		
<b>Metod:</b>	I denna studie användes en kvalitativ forskningsmetod som baseras på banker i Sverige. Kvalitativa data samlades in genom semistrukturerade intervjuer, där den empiriska data analyserades med en tematisk analys med hjälp av utvalda teorierna.		
<b>Slutsats:</b>	Etablering av strategiska allianser sker genom liknande eller samma värderingar, tillsammans med ett grundbehov och en problembakgrund hos båda aktörerna för att gemensamt kunna ge ett utbyte av värde. Coopetition med FinTech-bolag kommer att skapa värde till slutanvändare genom förmågan att skapa nya lösningar och tjänster som till slut ger värde till slutanvändare.		

## Förord

Genomförandet av kandidatuppsatsen var det sista momentet inom Ekonomiprogrammet vid Mälardalens Universitet i Eskilstuna. Denna studie hade inte varit densamma utan de respondenter som deltagit och bidragit med värdefull kunskap – utan dessa hade vi heller inte kunnat utvecklas kunskapsmässigt i den utsträckning vi har gjort idag. Tack vare er har vi kunnat genomföra denna studie!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Rana Mostaghel, som med sin långa erfarenhet som har givit oss bra med feedback, konstruktiv kritik, motivation och vägledning under hela studiens gång för att vi skulle kunna genomföra denna studie på bästa möjliga sätt. Tack Rana för ditt klarseende som har varit mycket givande för kandidatuppsatsen.

Avslutningsvis vill vi även rikta ett stort tack till andra som på något sätt varit med och bidragit till denna studie i positiv riktning!

Stort tack!

*Eskilstuna, juni 2022*

---

Viktor Jonasson

---

Oliver Knutsson

---

Anna Liljestränd

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte & Frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsning.....	4
<b>2 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 SD-logik.....	5
2.1.1 Institutioner inom serviceekosystem.....	6
2.2 Ekosystemet för digitala FinTech-bolag.....	6
2.2.1 Affärsnätverk.....	7
2.3 Strategiska allianser .....	8
2.3.1 Strategiska allianser med FinTech-bolag.....	9
2.4 Coopetition .....	9
<b>3 Metod</b> .....	<b>11</b>
3.1 Val av forskningsmetod.....	11
3.2 Litteraturgenomgång.....	11
3.3 Val av sekundärdata.....	12
3.4 Val av respondenter .....	12
3.5 Semistrukturerade intervjuer .....	13
3.6 Operationalisering.....	14
3.7 Analysmetod.....	15
3.8 Inspelning och transkribering .....	15
3.9 Kvalitetskriterier .....	16
3.9.1 Trovärdighet.....	16
3.9.2 Äkthet.....	16
3.10 Etiska principer.....	17
3.11 Metodkritik .....	17
<b>4 Empiri</b> .....	<b>19</b>
4.1 Payment Service Directive 2 .....	19
4.2 General Data Protection Regulation .....	19
4.3 Traditionella bankernas möjligheter .....	20
4.3.1 FinTech – bolagens marknadspotential.....	21
4.3.2 Samarbetet mellan traditionella banker och FinTech-bolag .....	23
4.3.3 Risker och regelefterlevnad för traditionella banker och FinTech-bolag .....	24
<b>5 Analys</b> .....	<b>27</b>
5.1 Traditionella bankernas strategiska möjligheter .....	27
5.2 Möjligheter med strategiska samarbeten med FinTech-bolag.....	28
5.4 Regelefterlevnad inom strategiska allianser mellan traditionella banker och FinTech-bolag....	31
<b>6 Slutsats</b> .....	<b>33</b>

6.1 Slutsats av studien .....	33
6.2 Studiens forskningsbidrag .....	34
6.3 Praktiska implikationer.....	34
6.4 Studiens begränsningar.....	34
6.5 Framtida studier .....	35
<b>Referenslista .....</b>	<b>36</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>42</b>
Bilaga 1 Mailförfrågan om intervjudeltagande.....	42
Bilaga 2 Intervjuguide .....	43

## Begreppslista

- Coopetition:** *En form av affärsrelation mellan företag där det handlar om konkurrens och samarbete samtidigt (Navio-Marco et al., 2019).*
- FinTech-bolag:** *Teknologiföretag med inriktning mot finans (US Financial Stability Board, 2021).*
- GDPR:** *General Data Protection Regulation även kallad Dataskyddsförordningen är en EU-reglering ämnad att skydda och säkerställa enskilda individers integritet gällande personuppgifter (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021a).*
- Innovation:** *Nya affärsmodeller, applikationer, processer eller produkter (Kuskela-Huotari et al., 2016).*
- Institutioner:** *Mänskligt utformade regler, normer och värderingar – vilka både möjliggör och begränsar handlingar inom serviceekosystemet (Vargo & Lusch, 2016).*
- PSD2:** *Payment Service Directive 2 är ett betaltjänstdirektiv som öppnat upp för tredjepartsleverantörer inom bankbranschen för att skapa konkurrensmöjligheter på finansmarknaden (Finansinspektionen, 2019).*
- Serviceekosystem:** *Begreppet används för att identifiera det kritiska flödet av ett ömsesidigt förfogande av tjänster mellan olika aktörer inom samma ekosystem (Vargo & Lusch, 2016).*
- Strategiska allianser:** *Delning mellan företag av information, resurser, marknader och teknologier med gemensamma eller liknande mål på marknaden (Gulati et al., 2000).*
- Tredjepartsland:** *I relation till GDPR innebär överföring till tredje land om personuppgifter blir tillgängliga för någon i ett land utanför EU:s gränser (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021b).*

# 1 Inledning

*I följande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning om FinTech-bolag och deras påverkan på de traditionella bankernas serviceecosystem. Vidare presenteras även en problematisering kring hur traditionella banker kan samarbeta med FinTech-bolag för att förbättra innovation.*

## 1.1 Bakgrund

Sverige och många andra länder i världen har succesivt blivit bättre på att använda de digitala banktjänster som idag finns i samhället. Det tillkommer samtidigt nya digitala betallösningar av nya aktörer som växer fram (Sveriges Riksbank, 2021). Det iakttas en tydlig ökning av användningen av digitala banktjänster inom finansmarknaden – en ökning med 45 procent mellan år 2019 och 2020 (Ciunova-Shuleska et al., 2022). Detta styrks även då det tydligt går att se ett förändrat kundbeteende som innebär att den fysiska banken byts ut mot internetbanker (Alsajjan & Dennis, 2010; Baabdullah et al., 2019). Bankernas kunder börjar alltmer använda sig av digitala banktjänster, bland annat såsom att genomföra betalningar och transaktioner (Zhou et al., 2021).

Den här typen av innovation inom finansmarknaden är något som FinTech-bolagen erbjuder (Lee & Shin, 2018). Utöver detta har digitala banktjänster utvecklats till en anmärkningsvärd kanal för leverans av mobila internetjänster (Sharma & Sharma, 2019). US Financial Stability Board (2021) beskriver FinTech som finansiell teknisk innovation som resulterar i nya affärsmodeller, applikationer, processer eller produkter. Implementering av FinTech-produkter (FTP) inom en bank kan öka bankens lönsamhet och effektivitet, vilket bidrar till att nya kundsegment växer fram som i sin tur skapar nya möjligheter och utmaningar för banker (Chen et al., 2021; Liu et al., 2020). Detta resulterar i att investeringar i FinTech-bolag har blivit attraktiva för banker för att kunna erbjuda nya tjänster till kunderna (Chen et al., 2021). Ett exempel på ett framgångsrikt FinTech-bolag är Klarna som tar hand om transaktioner och är specialiserade inom näthandel. De har en stark dominans på marknaden och visat sig vara värdefulla när det kommer till säkerheten vid digitala betalningar (Jocovski et al., 2020).

Något som underlättat FinTech-bolagens närvaro på finansmarknaden är införandet av betaltjänstdirektivet Payment Services Directive 2 (PSD2). Direktivet syftar till att utveckla möjligheterna på den europeiska finansmarknaden för säkra, effektiva och digitala betallösningar (Finansinspektionen, 2019). Detta bidrar till att strategiska allianser mellan banker och tredjepartsaktörer sannolikt kommer att öka (Li et al., 2019). Ytterligare en reglering som samtliga aktörer måste förhålla sig till vid utveckling av nya finansiella tjänster och strategiska allianser är General Data Protection Regulation (GDPR). Detta direktiv är till för att säkra hanteringen av europeiska kunders personuppgifter (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021a).

Eftersom flertalet FinTech-bolag kommit in på finansmarknaden, har detta följaktligen påverkat de traditionella bankernas arbetssätt. Detta har i sin tur haft en påverkan på serviceecosystemet (Liu et al., 2020). Inom Service Dominanta logiken (SD-logik) används



serviceecosystem för att beskriva förhållandet mellan omgivningen och aktörer. Detta används till största delen för att identifiera förfogandet av tjänster mellan olika aktörer inom samma ekosystem (Vargo & Lusch, 2016). SD-logiken grundas i att en service ska ge fördelar till någon annan genom att skapa ett värde tillsammans (Vargo & Lusch, 2004).

Traditionella banker behöver förhålla sig till nya digitala aktörer på marknaden för att på så vis kunna följa med i utvecklingen och för att fortsätta vara konkurrenskraftiga (Anagnostopoulos, 2018; Siachou et al., 2021). Det som utmärker en traditionell bank är främst traditionella affärsmodeller som ofta är byråkratiska, hierarkiska och samlokaliserade (Siachou et al., 2021). Finansmarknaden är historiskt sett traditionellt inarbetad och konservativ vad gäller förändringar – framför allt gällande nya teknologiska tjänster och lösningar. Det är här FinTech-bolagen får sin primära roll. FinTech-bolagen har digitala affärsmodeller och innovativa arbetssätt som kan hjälpa traditionella banker att bli mer digitala och konkurrenskraftiga på marknaden (Anagnostopoulos, 2018). Genom att ingå strategiska samarbeten med dessa nya aktörer går det att dra nytta av varandras fördelar (Siachou et al., 2021). Att inleda samarbeten med konkurrenter som erbjuder tjänster på samma marknad är en samarbetsform som kallas för cooptation - vilket inträffar när konkurrerande företag utbyter resurser och kunskap med varandra (Navío-Marco et al., 2019). Strategiska allianser med FinTech-bolag kan leda till utbyte av innovativa insikter och finansieringsmöjligheter, vilket resulterar i att traditionella banker kan hålla sig i framkant av digitaliseringens framfart (Lee & Shin, 2018; Murinde et al., 2022).

## 1.2 Problemformulering

Idag finns det konkurrens mellan FinTech-bolagen och de traditionella bankerna gällande deras digitala innovativa tjänster (Gozman & Willcocks, 2019). Fördelarna med användningen av innovativa tjänster som är molnbaserade är att de generellt sett bidrar till flexibilitet, ökad innovation och minskade kostnader (Anagnostopoulos, 2018). Likaledes kommer molntjänster även med ett flertal risker, bland annat gällande integritet och kontroll samt mer specifikt var uppgifter egentligen lagras. Detta är något som är särskilt relevant för företag inom reglerade marknader, som exempelvis finansmarknaden (Anagnostopoulos, 2018; Gozman & Willcocks, 2019). Molntjänster har medfört skärpta regulatoriska krav såsom GDPR vilket medför att finansföretag måste förhålla sig dessa lagkrav oavsett var företagen fysiskt befinner sig då deras verksamhet är gränsöverskridande. Både traditionella banker och FinTech-bolag behöver förhålla sig till direktivet (Gozman & Willcocks, 2019). Dock omfattas inte FinTech-bolagen i samma utsträckning av tillsynsmyndigheter och regleringar som traditionella banker. Detta kan leda till en ökad risk för tvivelaktig och olaglig bankverksamhet (Lindblad, 2020).

Nordiska storbanker har under senaste åren tappat marknadsandelar på samtliga marknader, vilket kan visas genom att omkring 20 procent av marknadsandelarna ägs av nya aktörer (Accenture, 2019). Få av de traditionella aktörerna förstod från början allvaret i dessa nya aktörers intåg på marknaden och att de faktiskt utgör ny konkurrens på finansmarknaden (Accenture, 2019; Muthukannan et al., 2020). FinTech-bolagen utnyttjar detta genom den teknik och innovation de besitter för att kunna leverera tjänster via digitala kanaler som erbjuds

till lägre kostnader (Anagnostopoulos, 2018). Skapandet av nya och outnyttjade nätverk har en direkt påverkan på befintliga marknader och kunder, vilket utgör ett direkt hot mot väletablerade institut (Anagnostopoulos, 2018; Thakor, 2020). Till följd av denna utveckling kan kunskapen användas av traditionella banker för att utveckla sin digitalisering, vilket möjliggör en strategisk allians med FinTech-bolagen (Siachou et al., 2019).

FinTech-bolagens innovationspotential har påvisats genom den ökade användningen av digitala betalningar, vilket har försatt banker i en pressad situation (Accenture, 2021). Ytterligare en trend inom affärsvärlden är att se konkurrenter som möjliga samarbetspartners i stället – vilket kallas för coopetition (Gernsheimer et al., 2019). Det är därför av intresse att undersöka i vilken utsträckning traditionella banker kan samarbeta med nya FinTech-bolag för att kunna utveckla innovativa finansiella tjänster som skapar värde för kunden (Murinde et al., 2022). Denna trend har resulterat i att bankerna börjat identifiera de snabbväxande FinTech-bolagen som potentiella samarbetspartners, i stället för den äldre synen om att dessa aktörer skulle utgöra ett hot. Ett samarbete kan vara uppbyggt genom att traditionella banker erbjuder sina finansiella möjligheter i utbyte mot FinTech-bolagens innovativa insikter. Detta leder till att strategiska allianser kan hjälpa traditionella banker att hålla sig i framkant av digitaliseringens framfart (Lee & Shin, 2018; Murinde et al., 2022).

Det är en svår balansgång för de traditionella bankerna att kunna tillgodose det innovativa och digitala kundbehovet och samtidigt kunna bevara befintliga kunders integritet (Accenture, 2019). Traditionella banker behöver kunna hitta strategier för att hantera digitalisering och därmed kunna stå emot konkurrensen från nya aktörer som etableras på marknaden (Accenture, 2019; Siachou et al., 2021). Även om de i sin pre-digitala era var ekonomiskt framgångsrika, har den digitala ekonomin utan tvekan hotat de traditionella bankernas överlevnad (Anagnostopoulos, 2018).

För att sammanfatta problematiken som redogjorts för ovan, har digitaliseringens utveckling i samhället tillsammans med uppkomsten av nya aktörer på marknaden, ställt höga krav på förändring och adaptation för traditionella banker. Vidare har det ställts höga krav på traditionella banker och FinTech-bolag från olika direktiv och regleringar. Det är av stor vikt att fortsätta undersöka strategiska allianser mellan traditionella banker och digitala aktörer för att kunna fastställa hur en sådan allians kan bidra till framgångsrika digitala transformationer för de traditionella bankerna (Siachou et al., 2021; Cao et al., 2022). FinTech-bolag och deras påverkan på digitala banktjänster behöver studeras företrädesvis i EU-länder som Sverige – eftersom Sverige har kommit längre i digitaliseringen än andra länder (Chen et al., 2021; Jocevski et al., 2020). Genom införandet av innovativa lösningar blir det alltmer aktuellt att ha coopetitionsarbeten (Navío-Marco et al., 2019). Denna studie avser därför att fylla det akademiska gap som beskrivits ovan - nämligen att undersöka hur traditionella banker behöver samarbeta med FinTech-bolag, för att kunna möta ett förändrat serviceekosystem.

### **1.3 Syfte & Frågeställningar**

Syftet med denna studie är att undersöka hur svenska banker förhåller sig till den digitala samhällsutvecklingen i och med ett förändrat serviceekosystem genom att etablera strategiska allianser med FinTech-bolag, som kan leda till utveckling av innovativa lösningar. Detta för att möta kundernas förändrade kravbild om bankernas tjänster.

Studien kommer att studera och analysera följande frågeställningar utifrån valda teorier och insamlade data:

- Hur kan traditionella banker etablera strategiska allianser med FinTech-bolag i ett förändrat serviceekosystem?
- Hur kan traditionella banker med hjälp av cooptation med FinTech-bolag skapa värde till slutanvändare?

### **1.4 Avgränsning**

Studien genomförs från bankernas perspektiv. Detta grundar sig i att de traditionella bankernas serviceekosystem förändrats i och med att FinTech-bolagen har etablerat sig på finansmarknaden – vilket gör det relevant att studera detta sett utifrån bankernas perspektiv. Studien kommer även fokusera på banker som enbart är lokaliserade i Sverige.

## 2 Teori

*I följande kapitel kommer teorier som är relevanta för studien att presenteras. Detta kapitel behandlar tidigare forskning inom SD-logik, serviceecosystem, affärsnätverk, institutioner, strategiska allianser och avslutningsvis coopetition. Teorierna är baserade på vetenskapliga artiklar i akademiska tidskrifter som tillsammans ligger till grund för kommande analys där underlaget sätts i relation till det empiriska materialet.*

### 2.1 SD-logik

Grunden i SD-logiken är att service innebär att göra någonting som ger fördelar till en annan aktör, vilket i sin tur leder till att det tillsammans skapas värde (Vargo & Lusch, 2004). SD-logiken är aktörscentrerad. Detta eftersom aktörerna är sammankopplade inom gemensamma institutionella arrangemang och ömsesidigt värdeskapande, vilket gör att det inte är fokus på företag till kund utan på aktör till aktör (A2A) (Vargo & Lusch, 2016).

SD-logiken är en värdeskapande modell där aktörer är resursintegratörer inom ett delat nätverk av utbyten som kallas för en marknad. Detta resulterar i att marknaden kan bli karaktäriserad av aktörer som ger ömsesidiga värdeförslag (Vargo, 2011). I enlighet med detta beskriver även Kuskela-Huotari et al. (2016) att innovation medfört ett nytt och mer effektivt sätt för aktörer att tillsammans skapa värde genom ett serviceutbyte. Genom att fokus ändrats från bestämda roller som till exempel att en service kommer från ett företag till kund har det ändrats till A2A, vilket är de rollerna som har interaktioner med varandra (Vargo & Lusch, 2016). De nätverk där A2A integrerar med varandra kallas för serviceecosystem (Mele et al., 2018). Inom aktörsengagemang ska det finnas ett ömsesidigt värdeskapande och det är högst viktigt att aktörerna har interaktioner med varandra för att utvecklas (Hollebeek et al., 2020).

Värde kan definieras som värde i användning som är skapat av användarna genom att servicen används och bearbetas av kunderna (Grönroos & Voima, 2013). Aktörer kan inte på egen hand skapa värde utan måste tillsammans med andra aktörer bidra i processen av värdeskapande för att kunna erbjuda och ta emot värdeförslag (Vargo & Lusch, 2016; Jaakkola & Alexander, 2014). Samskapande av värde behöver inte ske genom transaktioner. Däremot behöver aktörer göra utbyten av resurser som inte behöver vara pengar och varor (Jaakkola & Alexander, 2014). Det är viktigt för serviceleverantörerna att ha interaktioner med kunderna och då influera deras värdeskapande, annars kan värdet förstöras i stället för att ge en fördel till aktörerna (Grönroos & Voima, 2013). Det kan även vara att tjänster används felaktigt som kan medföra att värdet i stället förstörs, vilket gör det viktigt med aktörsengagemang (van Klyton et al., 2021). Samskapande av värde mellan kund och bank har stor betydelse för att utbyta kunskap, kompetens och kapital - detta för att bankens tjänster ska förbättras (Ferm & Thaichon, 2021). Den samskapande processen kan även ge fördelar som ökat förtroende och kunskap när det bedrivs som en samarbetsrelation. Det kan antingen vara mellan bank och kund eller bank med en annan bank (Cambra-Fierro et al., 2017).

### **2.1.1 Institutioner inom serviceekosystem**

Institutionella arrangemang definieras inom SD-logiken som mänskligt utformade regler, normer och värderingar – vilka både möjliggör och begränsar handlingar inom serviceekosystemet (Vargo & Lusch, 2016; Kuskela-Huotari et al., 2016; Akaka & Vargo, 2015). Dessa institutionella arrangemang har fått en central roll inom SD-logiken, eftersom de påverkar väsentliga delar av värdeskapandet (Pohlmann & Kaartemo, 2017). Institutionella arrangemang underlättar förståelsen för hur dessa serviceekosystem är uppbyggda men även förståelsen för hur människan fungerar.

Inom SD-logiken har dessa institutioner en viktig roll eftersom det handlar om samskapande av värde, beslutsfattande genom resursintegration och tjänsteutbyte (Vargo & Lusch, 2016). Institutioner har en central roll för samskapande av värde för att det möjliggör och begränsar interaktionerna mellan resursintegrerade aktörer (Pohlmann & Kaartemo, 2017). Dessa institutioner hjälper till med att forma serviceekosystemet och länka samman resurser och tjänster. Serviceekosystemen representerar samhällets olika sammansättningar. Det är av stor vikt att chefer och beslutsfattare skapar förståelse för hur dessa institutionella arrangemang påverkar organisationen, marknaden och de tjänster som erbjuds för att kunna förbättra kvaliteten på beslutsfattande gällande exempelvis resursintegrering eller strategiska allianser inom serviceekosystemet (Vargo & Lusch, 2016). Detta är för att värde upplevs unikt för varje aktör inom samskapande av värde (Akaka & Vargo, 2015).

### **2.2 Ekosystemet för digitala FinTech-bolag**

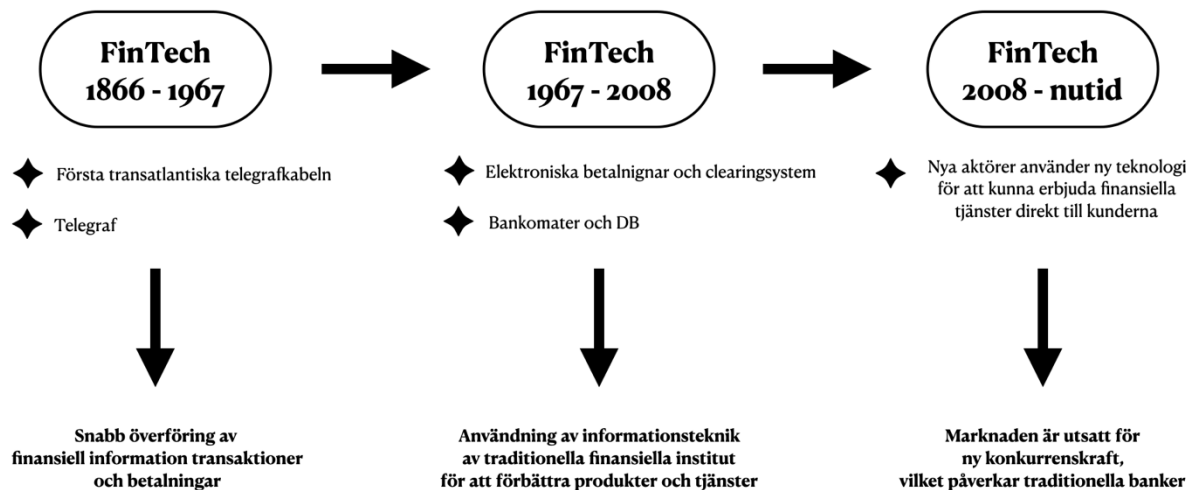
Begreppet serviceekosystem används för att beskriva förhållandet mellan miljö och aktörer. Mer specifikt används begreppet serviceekosystem för att identifiera det kritiska flödet av ett ömsesidigt förfogande av tjänster mellan olika aktörer inom samma serviceekosystem (Vargo & Lusch, 2016). Serviceekosystemet är ett självständigt och självjusterande resurssystem som integrerar aktörer som tillsammans är sammankopplade av olika institutionella arrangemang och ömsesidigt värdeskapande genom utbyte av tjänster (Vargo & Lusch, 2016; Vargo & Lusch, 2011).

Innovation är en process för att kunna bryta, sammanskapa och upprätthålla institutionella regler för att samanordna resurser i institutionella sammanställningar inom eller mellan serviceekosystem (Kuskela-Huotari et al., 2016). Institutioner är en del av en process och har även en roll i att förstå serviceekosystemets struktur och funktion. Det är även nyckeln för att förstå mänskliga system och social aktivitet som till exempel samskapande (Vargo & Lusch, 2016). Kuskela-Huotari et al. (2016) har identifierat tre sätt gällande hur institutionell omställning manifesteras i serviceekosystem, som även möjliggör för aktörer att kunna samskapa värde på nya och användbara sätt. För det första genom att inkludera nya aktörer, för det andra omdefiniera aktörers roller och till sist omforma resurser.

FinTech-bolag drar nytta av befintlig teknisk utveckling för att kunna bidra till och förändra det finansiella serviceekosystemet genom att kunna erbjuda innovativa lösningar. Detta bidrar till ett mer effektivt och inkluderande sätt för att tillgodose samtliga finansiella aktörers behov

på marknaden (Murinde et al., 2022). Samtliga aktörer bidrar på olika sätt till att främja innovation samt sporra den finansiella marknaden vad gäller samarbeten och konkurrens – vilket i slutändan skapar värde för konsumenter (Lee & Shin, 2018). Detta kan beskrivas som ett nätverk av aktörer, där aktörerna både är förmånstagare och leverantörer samtidigt som deras engagemang i nätverket gör att aktörerna lär sig av varandra (Ekman et al., 2016).

Thakor (2020) definierar tre olika faser av FinTech och i dagsläget befinner sig marknaden i den tredje fasen;



Figur 1. Tre faserna av FinTech anpassad från Thakor (2020).

Anledningen till att FinTech-bolag uppmärksammas är att dessa bolag i dagsläget erbjuder helt andra typer av finansiella tjänster än traditionella banker. Möjligheterna för FinTech-bolag att lyckas är främst på marknader i de mest finansiellt utvecklade länderna. Detta beror på att större andelar av befolkningen använder banktjänster i dessa länder. Även där banker har en stabil position på marknaden med en tillräckligt hög ränta som FinTech-bolag då får möjlighet att ta del av (Thakor, 2020). Traditionella banker behöver lära sig av FinTech-bolag för att kunna utvecklas, vilket gör det viktigt att få in detta i deras affärsnätverk (Knudsen et al., 2021).

### 2.2.1 Affärsnätverk

Relationer mellan företag och deras omgivning, vilka kan vara mellan företag eller företag till kund, är viktiga eftersom en relation går det att ha inflytande över något och kan få kontroll över en del av företagets omgivning (Anderson et al., 1994; Peruchi et al., 2022). Relationer och nätverk har kopplingar inom affärsvärlden eftersom det tyder på att det finns någon form av organisationsform där det finns nätverk av relationer mellan företag (Håkansson & Ford, 2002).

Inom business to business (B2B) nätverk finns möjligheter att hitta något gemensamt som ger fördelar för båda företagen (Peruchi et al., 2022). Anderson et al. (1994) beskriver att ett affärsnätverk kan definieras som att två eller flera företag har en affärsrelation med varandra, där utbyten sker mellan företagen för att få något av värde tillbaka. Inom en affärsrelation kan det även betyda att det är kopplat till en annan affärsrelation, vilket gör att det blir en del av ett

större affärsnätverk. Företag har olika resurser, kunskaper och förståelser i olika former som andra företag kan dra nytta av inom ett nätverk (Håkansson & Ford, 2002). Ett affärsnätverk kan bestå av andra B2B företag som leverantörer, köpare och distributörer som samarbetar tillsammans för att till exempel utveckla en produkt (Wang & Chung, 2020). Inom bankindustrin har många tjänster blivit digitala, men det krävs dock interaktion mellan bank, kund och institutioner. Inom finansmarknaden är bankerna övervakade och reglerade av myndigheter, vilket visar att banker har en vana av att samarbeta (Lee et al., 2014).

En affärsrelation kan bestå av tre komponenter vilka är aktörer, aktiviteter och resurser. Aktörer skapar effektivitet genom att sammanlänka aktiviteter och kreativ användning av resurser utifrån aktörernas eget intresse (Anderson et al., 1994). Samarbeten och delande av information mellan företag är en vanlig strategi för att öka konkurrensen inom en marknad, vilket ger fördelar för båda företagen som arbetar tillsammans (Peruchi et al., 2022). Om två aktörer delar sina aktiviteter förbättras deras sammanlagda effektivitet, och det är möjligt för de båda aktörerna att lära sig om deras resurser för att sedan hitta nya sätt för att utveckla dessa (Anderson et al., 1994). Detta visas genom att många företag går samman i syfte att skapa nya innovationer (Håkansson & Ford, 2002). Innovation är en avgörande faktor för företags överlevnad. Detta för att kunna skapa en ny marknad med nya möjligheter som i sin tur sedan kan utveckla en ny tjänst (Xie & Wang, 2020). Relationer är positivt för innovation men kan dock sätta restriktioner på ett företags innovationer på grund av regleringar som förhindrar vissa innovationer. Det är därför viktigt att välja rätt relation och samarbetspartner (Strömsten & Waluszewski, 2012).

### **2.3 Strategiska allianser**

Definitionen av en strategisk allians beskriver Gulati et al. (2000) som delning mellan företagen av information, resurser, marknader och teknologier. Fördelen att ta del av lärande från varandra är av betydelse, vilket kan hjälpa företagen att uppnå strategiska mål till följd av fördelning av externa och interna resurser. Strategiska allianser karaktäriseras genom att de samarbetande parterna har samma eller liknande mål och strävar efter att utvinna gemensam nytta där båda parterna är beroende av varandra (Mohr & Spekkman, 1994). De mer framgångsrika allianserna kommer att visa på mer intensitet än mindre framgångsrika allianser. De egenskaperna som de mer framgångsrika allianserna visar på är engagemang, tillit och kommunikationsbeteenden (Gulati et al., 2000; Mohr & Spekkman, 1994). Ett exempel på detta skulle kunna vara informationsdelning och gemensamma konfliktlösningstrategier i stället för att uppvisa dominans eller ignorera det aktuella problemet. Kommunikationsproblem mellan parterna i en strategisk allians är starkt kopplade till mindre framgångsrika allianser (Mohr & Spekkman, 1994).

Genom att upprätthålla strategiska allianser kan konkurrerande företag blockeras på marknaden. Många allianser initieras som samarbeten för att kunna konkurrera mot andra företag (Li et al., 2013). Strategiska allianser uppstår för att samarbeta tillsammans för att nå ett mål, men när samarbetsföretaget blir direkta konkurrenter kan det företaget utnyttja det andra företaget för att nå deras egna mål genom att använda partners resurser. Detta innebär

således att bara ett av företagen vinner på att ha ett samarbete, vilket då leder till ett misslyckat samarbete (Ko et al., 2020). Även fast denna risk finns inom strategiska allianser kan dessa samarbeten vara utvecklande för företag då de kan hjälpa till med innovativa lösningar för att vara konkurrenskraftiga men även för att bli ett mer attraktivt företag (Li et al., 2013). För att det ska bli en lyckad strategisk allians krävs det att det finns en hög grad av kommunikation och detta för att ständigt se till att alliansen håller (Mohr & Speckman, 1994).

### **2.3.1 Strategiska allianser med FinTech-bolag**

Initialt behandlade traditionella banker snabbväxande FinTech-bolag som hot – nu har dock fokus förflyttats till att se FinTech-bolag som potentiella samarbetspartners. Genom att kunna erbjuda finansieringsmöjligheter i utbyte mot innovativa insikter från FinTech-bolag – kan de med strategiska allianser hålla sig i framkant av digitaliseringens framfart (Lee & Shin, 2018; Murinde et al., 2022).

Det finns olika vägar att ta när det kommer till att förändra affärsmodeller för att bli en framgångsrik bank. Det kan exempelvis vara genom att förvärva en strategisk allians med ett primärt datadrivet företag. Till exempel kan detta vara att banker samarbetar med tredjepartsföretag för att ge kunderna ett större mervärde genom att kunna analysera och visualisera bankdata i kombination med olika typer av datakällor (Siachou et al., 2021; Knudsen et al., 2021). Genom att omvandla data till skräddarsydda råd ges exempelvis möjlighet att ge råd till kunder gällande privatekonomi (Knudsen et al., 2021). Kunskapen som medförs av en eller flera allianspartners utnyttjar organisationers konkurrensfördelar då det ofta leder till nya innovativa produkter, tjänster och processer som konkurrenter inte kan imitera på samma sätt. Det är därför allianspartners är en värdefull källa till kunskap för traditionella organisationer (Siachou et al., 2021).

## **2.4 Coopetition**

Coopetition är initialt en viss typ av affärsrelation mellan företag där det handlar om konkurrens och samarbete samtidigt, vilket gör att företagen både konkurrerar och samarbetar med varandra (Navío-Marco et al., 2019). Värdeskapande är det främsta målet med coopetition och detta uppnås genom kunskapsutbyte mellan konkurrenter för att skapa mer värde än vad de hade kunnat göra på egen hand. Detta ställer krav på att samarbetet måste innehålla gemensamma grundvärden för att respektive part i samarbetet ska kunna få fördelar. Genom att dra nytta av konkurrenters fördelar kan detta resultera i nya affärsmodeller, förändring av hela serviceekosystem eller gemensamma plattformar (Gernsheimer et al., 2019). Affärsnätverk är en del av coopetition och grundläggande för forskningen inom affärsnätverk är interaktionerna mellan företagen (Bengtsson et al., 2016; Czakon et al., 2020).

Många företag ser idag ett värde i att syntetisera sina respektive fördelar i allt högre grad genom samarbete som affärspraxis snarare än att se varandra som konkurrenter (Gernsheimer et al., 2019). Samarbeten med konkurrerande företag uppstår oftast när nya regulatoriska krav och nya standarder kommer in och påverkar marknaden vilket gör att konkurrerande företag vill dela på riskerna. Syftet med att inleda coopetition är för att få konkurrensfördelar. Detta kan



exempelvis vara att få ta del av andras resurser eller innovationer (Navío-Marco et al., 2019). Likaväl är detta något naturligt som skett mellan företagen, då det har funnits en möjlighet att samarbeta med konkurrerande företag (Bengtsson et al., 2016). Ytterligare några fördelar är innovationsradikalitet, lärandemöjligheter och tillgång till strategiska resurser (Chiambaretto et al., 2020).

Coopetition blir viktigt för företag gällande att få in nya resurser och kunskap för att kunna utveckla specifika tjänster eller produkter (Czakon et al., 2020). Entreprenöriella företag som startups är mer benägna att vara mer samarbetstänkande och därav mer villiga till att då även samarbeta med konkurrenter. Dessa företag har en mer strategisk inriktning redan från start och engagerar sig därför mer när det kommer till samverkan och nätverksskapande (Gernsheimer et al., 2019).

### **3 Metod**

*I följande kapitel beskrivs den valda forskningsmetoden för att kunna besvara studiens frågeställningar. Vidare beskrivs även tillvägagångssättet av studiens undersökning och operationalisering tillsammans med hur all insamlad empiri har bearbetats och analyserats gentemot valda teorier samt begrepp. Utöver detta diskuteras även etiska aspekter, kvalitetskriterier och metodkritik.*

#### **3.1 Val av forskningsmetod**

Denna studie utgår från en kvalitativ forskningsmetod för att besvara studiens valda syfte och frågeställningar. Den kvalitativa forskningsmetoden valdes på grund av det som studiens frågeställningar har för avsikt att besvara, nämligen hur traditionella banker kan etablera strategiska allianser och coopetitionsarbeten med nya FinTech-bolag för att skapa värde för slutanvändare. Därav kommer kvalitativa semistrukturerade intervjuer kunna ge mer djupgående svar. Enligt Bryman och Bell (2017) används ofta kvalitativa intervjuer när målet med studien är att få en mer djupgående förståelse för hur respondenter förstår verkligheten eller ett specifikt fenomen. Saunders et al. (2019) beskriver att kvalitativ forskning får sitt resultat från ord som kan vara från en text eller talad av en person. Denna studie ämnar skapa en förståelse för respondenternas upplevelser, för att sedan kunna skapa en djupare förståelse för hur traditionella banker ser på möjligheter och utmaningar med att FinTech-bolag etablerar sig på finansmarknaden. Saunders et al. (2019) betonar att insamlingen av data är icke standardiserade vilket gör att det krävs klassificerade kategorier för att hantera data.

I och med valet av kvalitativ forskningsmetod kommer även begränsningar som är viktiga att vara medveten om. Bryman och Bell (2017) förklarar att kvalitativ forskning ofta kan bli för subjektiv i och med att författarna kan ha osystematiska uppfattningar om vad som anses väsentligt. Fortsättningsvis finns det även svårigheter med generalisering av kvalitativa forskningsresultat i och med att dessa undersökningar ofta görs med ett begränsat urval och i specifika organisationer eller branscher. Dessa begränsningar har noga övervägts gentemot de fördelar som en kvalitativ studie kan bidra med och då denna forskningsmetod ansågs passa det valda syftet och frågeställningar bäst, bedömdes det mest relevant att använda den kvalitativa forskningsmetoden.

I denna studie har initialt teorier, perspektiv och begrepp urskilts för att kunna utforma väsentliga frågor till respondenterna som följaktligen använts till studiens empiriavsnitt. Saunders et al. (2019) beskriver att en deduktiv forskningsansats är när författarna utgår från tidigare insamlad forskning och teori för att sedan utifrån detta forma en relevant forskningsfråga som ska testas. I detta fall har tidigare insamlat material kring FinTech-bolag och finansmarknaden använts som utgångspunkt för att kunna identifiera ett relevant forskningsområde med lämpliga frågeställningar.

#### **3.2 Litteraturgenomgång**

För att identifiera relevant tidigare forskning för studiens bakgrund- och teoriavsnitt har material insamlats gällande traditionella banker och FinTech-bolagens etablering på

finansmarknaden. Detta material är inhämtat från olika databaser, inkluderande; Science Direct, Scopus och Web of Science. De sökord som använts vid inhämtning av relevanta artiklar är följande: **FinTech, Strategic alliances, Business network, Coopetition, Co-creation, Service ecosystem, SD-logic och Institutions.**

Forskning inom det företagsekonomiska området går allt snabbare och är oerhört beforskat i dagsläget, vilket stärker vikten av att genomföra litteraturstudier i all akademisk forskning. Detta för att kunna skapa en tydlig överblick för hur det aktuella forskningsläget ser ut samt identifiera vilka gap som finns (Snyder, 2019). Litteraturstudier är till för att kunna sammanställa resultat inom valt forskningsområde, men även vilka begrepp och teorier som är relevanta för området (Bryman & Bell, 2017). Därav har en litteraturstudie genomförts för att skapa en djupare förståelse för hur det valda forskningsområdet ser ut i dagsläget och vad som är aktuellt gällande hur traditionella banker förhåller sig gentemot nya FinTech-bolag som etablerar sig på finansmarknaden. Genom att identifiera detta blev det möjligt att hitta gap i forskningen gällande samarbeten inom ett förändrat serviceecosystem som denna studie valt att undersöka närmare.

För att säkerställa kredibiliteten i studien är samtliga artiklar som använts peer reviewed och publicerade i akademiska journaler rankade i Academic Journal Guide (AJG) för år 2021 publicerad av Chartered Association of Business Schools. Peer reviewed innebär att artikeln är expertgranskad innan den kan accepteras för publicering i journalen som artikeln skickades in till (Bryman & Bell, 2017). De valda artiklarna är rankade mellan 3 och 4\* för att säkerställa tillförlitligheten i artiklarna. Där rankingen går mellan 1, 2, 3, 4 och 4\*. Med undantagsfall för de artiklarna med en tvåa i ranking förutsatt att citeringspoängen och tidskriftseffektpoängen översteg en total sexa. Detta för att det anses vara medelhöga poäng. Detta för att upprätthålla en hög reliabilitet i artiklarna och för att se att andra artiklar faktiskt använder dessa lägre rankade artiklar till grund i vidare forskning. Detta görs även för att inte undgå relevant information som kunde ha skett om enbart AJG-listan följdes.

### **3.3 Val av sekundärdata**

Sekundärdata kan användas i kombination med primärdata för att få ytterligare perspektiv och kunskap kring det valda forskningsområdet. Sekundärdata är data som har tagits fram i ett annat syfte. Denna data kan ha tagits fram från rådata eller publicerade sammanfattningar (Saunders et al., 2019). I denna studie har sekundärdata inhämtats från statliga myndigheter som bland annat Integritetsskyddsmyndigheten (IMY), Sveriges Riksbank och Finansinspektionen (FI) för att kunna beskriva olika typer av regleringar samt trender inom finansmarknaden som är viktiga att förstå för att kunna besvara valda frågeställningar. Dessa sekundärkällor presenteras närmare i det inledande kapitlet och under empirikapitlet.

### **3.4 Val av respondenter**

I denna studie har först och främst medarbetare inom bank valts ut för att dessa anses vara relevanta för studiens valda syfte och frågeställningar. Bryman och Bell (2017) beskriver detta val av respondenter som ett målstyrt urval, vilket innebär att respondenter valts ut strategiskt

för att de på ett relevant sätt ska kunna hjälpa till att besvara de forskningsfrågor som formulerats för studien. Genom initial kontakt med respektive bank eftersöktes respondenter besittande expertis kring just FinTech-bolag och bankens strategiska arbete samt vilka även var villiga att ställa upp på intervju. I vissa fall har även kontaktade personer hänvisat vidare till andra potentiella respondenter. Saunders et al. (2019) beskriver när ett fåtal respondenter valts ut och dessa respondenter sedan i sin tur tipsat om ytterligare relevanta respondenter, kallas det för ett snöbollsurval. Genom att använda denna urvalsmetod har relevanta personer med rätt expertis kunnat delta i studien, vilket har genererat relevant kunskap. Bryman och Bell (2017) beskriver att snöbollsurval ofta används när individers expertis bedöms som värdefull för att kunna besvara frågeställningarna. Eftersom respondenterna innehar olika arbetsroller inom bankverksamhet kan de bidra med olika perspektiv angående det berörda ämnet. Dock hade ett större urval genererat en högre trovärdighet och möjlighet till mer generella slutsatser, vilket har tagits i åtanke under utformningen av studien.

Totalt intervjuades sex respondenter. Samtliga respondenter arbetar inom bank och har högt uppsatta roller inom respektive bank med lång erfarenhet av branschen och även expertis inom området. Detta gjordes med anonymitet med tanke på etiska aspekter för respondenterna – dock presenteras deras roll i banken nedan med godkännande. Detta medför att respondenterna kommer benämnas som Respondent A, Respondent B och så vidare. Detta gjordes likadant vid benämning av respondentens bank för att tydliggöra banktillhörighet hos respektive respondent.

Tabell 1: Information om respondenter

Respondent	Erfarenhet	Bank	Arbetsroll	Datum/Plats
Respondent A	4,5 år	Bank 1	IT-och informationssäkerhetschef	25/4-22 Fysiskt möte
Respondent B	21 år	Bank 2	Compliance Officer och Dataskyddsbud	27/4-22 Fysiskt möte
Respondent C	11 år	Bank 3	Principal Consultant – FinTech Partnerships	6/5-22 Teams
Respondent D	33 år	Bank 4	Chef Kund- och kanal	9/5-22 Teams
Respondent E	26 år	Bank 5	VP Digitalisering och Innovation	9/5-22 Teams
Respondent F	14 år	Bank 4	Head of Open Banking	16/5-22 Teams

### 3.5 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuerna i denna studie har utgått från en semistrukturerad design för att få mer detaljerade och fria svar där varje intervju var mellan 30–50 minuter lång. Semistrukturerade intervjuer används ofta inom kvalitativa studier för att kunna spegla respondentens intressen gällande det valda ämnesområdet (Bryman & Bell, 2017). Semistrukturerade intervjuer kan liknas vid ett pågående samtal mellan respondenten och den som intervjuar – fast med någorlunda struktur då vissa frågor och teman finns identifierade i intervjuguiden (Bryman & Bell, 2017). För

denna studie formulerades en semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 2) med relevanta frågor och teman kopplade till syfte och frågeställningar. Saunders et al. (2019) beskriver möjligheten till flexibilitet gällande exempelvis ordningen på frågorna samt möjligheten till vidare diskussion eller frågor utanför intervjuguiden. Dock finns det risk för missförstånd på grund av kommunikations- och tolkningssvårigheter.

### 3.6 Operationalisering

För att säkerställa att intervjuguiden har relevant koppling till studiens valda syfte, frågeställningar och teorier har en operationaliseringstabell tagits fram. Till följd av att det finns koppling mellan det teoretiska och empiriska materialet underlättar detta för en mer korrekt och detaljerad analys. Bryman och Bell (2017) beskriver att operationalisering är utformning av intressanta begrepp. Operationalisering används för att beskriva det tillvägagångssätt som kommer användas för att mäta de specifika begreppen. Saunders et al. (2019) beskriver att operationalisering ser till att begreppen som används omvandlas till faktiska indikatorer på deras tillvaro som går att använda och mäta i studien.

Tabell 2: Operationaliseringstabell

Teoriavsnitt & sekundärdata	Definition	Syfte med fråga	Frågor	Referenser
Introduktion	Vem är respondenten och vilken roll den har.	Bakgrundsinformation för att skapa förståelse om vem respondenten är.	1–2	
SD-logik	En service ska ge fördelar till en aktör som leder till ett samskapande värde (Vargo & Lusch, 2004)	Förstå det förändrade serviceekosystemet och de nya aktörerna på marknaden, samt hur traditionella banker ser på värdeskapande tillsammans med FinTech-bolag.	3–6	(Vargo & Lusch, 2004) (Vargo & Lusch, 2016) (Grönroos & Voima, 2013) (Kuskela-Houtari et al., 2016)
Affärsnätverk	Relationer mellan företag och deras omgivning som är sammankopplade inom ett nätverk (Anderson et al., 1994).	För att förstå vad bankerna tjänar på relationer med andra aktörer för att bli mer innovativa.	7–14	(Håkansson & Ford, 2002) (Anderson et al., 1994) (Wang & Chung, 2020), (Strömsten & Waluszewski, 2012)
Strategiska allianser	Delning av resurser och kunskap mellan företag som kan hjälpa företagen att uppnå strategiska mål (Gulati et al., 2000).	Handlar om hur traditionella banker kan förändra sin strategi och med hjälp olika samarbetsformer för att nå ny kunskap genom utbyte med FinTech-bolag.	7–14	(Gulati et al., 2000) (Mohr & Spekkman, 1994) (Murinde et al., 2022) (Siachou et al., 2021)
Coopetition	Samarbeten med konkurrenter som erbjuder tjänster på samma marknad är en samarbetsform som kallas för coopetition (Navío-Marco et al., 2019).	För att förstå hur samarbeten mellan konkurrerande företag kan ge värde för båda parterna än att bara konkurrera.	9, 11-14	(Gernsheimer et al., 2019) (Navío-Marco et al., 2019) (Chiambaretto et al., 2020) (Czakov et al., 2020)
Regleringar och direktiv	GDPR är en Dataskyddsförordning inom EU (Integritetsmyndigheten, 2021a). PSD2 är ett direktiv för att säkra upp betaltjänster (Finansinspektionen, 2019).	Relevanta regleringar och direktiv som påverkar bankernas sätt att bedriva sin verksamhet på. Dessa påverkar relationer med FinTech-bolag då det finns krav på att exempelvis GDPR efterlevs.	15–20	(Finansinspektionen, 2019) (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021a)

### 3.7 Analysmetod

För att analysera den insamlade kvalitativa data valdes analysmetoden tematisk analys. Tematisk analys är den mest använda metoden vid analysering av kvalitativa data och brukar kallas för den grundläggande metoden för kvalitativa analyser (Saunders, 2019; Bryman & Bell, 2017). Syftet med att använda tematisk analys är att hitta teman och mönster i den insamlade data utifrån forskningsfrågorna (Saunders et al., 2019). Ett tema är ett mönstrat svar eller mening som är taget från data som informerar om forskningsfrågan (Kiger & Varpio, 2020). Exempel på olika teman kan vara upprepningar, språkliga kopplingar, metaforer och vetenskapliga begrepp med koppling till teori (Bryman & Bell, 2017). Vid användandet av deduktiv ansats kopplas teman och mönster samman med den befintliga teorin. Tematisk analys används oftast vid analysering av stora mängder data (Saunders et al., 2019). Inom tematisk analys finns det sex olika steg som ska genomföras för att möjliggöra en analys. Dessa sex olika steg är följande; bekanta dig med data, generera initiala koder, leta efter teman, granska temana, definiera och namnge temana samt slutligen sammanställa studien (Kiger & Varpio, 2020).

Det första steget var att bekanta sig med data och detta gjordes genom att inspelad data transkriberades för att sedan läsas igenom. För att generera initiala koder användes färgkodning där det valdes tre olika färger passande från teorin. Enligt Saunders et al. (2019) används kodning för att kategorisera data med liknande svar, men även för att se vilka teman och mönster som passar ihop, det vanliga sättet är att använda färgkodning för varje tema. Det tredje steget var att leta efter teman och detta gjordes genom att gå igenom kodningen och hitta flera gemensamma nämnare inom data. Nästa steg var att granska temana och detta gjordes genom en granskning för att se om vissa gick att slå ihop, var för stora eller om de skulle tas bort. Det blev slutligen fyra teman som identifierades. Det femte steget var att namnge temana och de fick heta enligt följande; **Traditionella bankers strategiska möjligheter, Möjligheter med strategiska samarbeten med FinTech-bolagen, Traditionella bankernas risker med FinTech-bolagen** och slutligen **Regelefterlevnad**. Det sista steget var att sammanställa studien och det var här analysen utarbetades genom att systematiskt ta det mest väsentliga från varje tema för att sedan kunna besvara syfte och frågeställningar.

### 3.8 Inspelning och transkribering

Vid intervjutillfället tillfrågades respondenten om denne gav sitt godkännande till att intervjun spelades in – vilket alla respondenter gjorde. Fördelarna med att spela in kvalitativa intervjuer är främst att det underlättar en mer noggrann analys samtidigt som det möjliggör för upprepad genomgång av vad som sagts under intervjutillfället. Dessutom är inspelning ett bra komplement till skriftliga anteckningar. Ytterligare en fördel med att spela in intervjuer är möjligheten att fånga upp respondentens specifika fraser eller ordval som kan vara väsentliga för analysen (Bryman & Bell, 2017; Saunders et al., 2019).

Direkt efter intervjutillfället transkriberades det inspelade materialet. Samtliga författare har varit en del av transkriberingsarbetet för att säkerställa att detta gjordes korrekt. Det är av stor vikt att transkribera inspelade intervjuer för att reducera risken för misstolkning samt kunna få

en så rättvis bild som möjligt av det inspelade materialet (Bryman & Bell, 2017; Saunders et al., 2019).

### **3.9 Kvalitetskriterier**

För att försäkra studiens kvalitet brukar begreppen reliabilitet och validitet inom kvantitativ forskning bedömas. Inom kvalitativ forskning är det många delade meningar om vilka begrepp som bör användas (Saunders et al., 2019). Det har föreslagits två begrepp som anses vara viktiga för kvalitativa forskning, vilka är trovärdighet och äkthet. Dessa två begreppen är användbara då det går att ge en eller flera möjliga beskrivningar om hur verkligheten ser ut vilket kvalitativa studier bör kunna (Bryman & Bell, 2017). Detta har gjort att dessa två begrepp valts ut för att försäkra kvaliteten i studien.

#### **3.9.1 Trovärdighet**

Trovärdighet består av tre ytterligare begrepp vilka är pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet (Saunders et al., 2019). Med pålitlighet menas i detta sammanhang att studien får samma resultat även om studien görs vid ett annat tillfälle för att få en pålitlighet (Bryman & Bell, 2017). Tillförlitlighet beskrivs som hur troligt studiens resultat är och att det överensstämmer med det som studien ämnar besvara (Bryman & Bell, 2017; Saunders et al., 2019). Begreppet överförbarhet gör det möjligt för läsaren att ge en bedömning om studien går att placeras i en annan kontext (Saunders et al., 2019).

För att säkerställa pålitligheten i denna studie har arbetsprocessen tydligt och transparent beskrivits men även beskrivit förändringar som skett under arbetets gång. Tillförlitligheten i studien har garanterats genom att de utvalda respondenterna har valts utifrån expertis och arbetsområde. Utöver detta har även samtliga respondenter blivit erbjudna att läsa igenom den slutgiltiga studien för att verifiera uppgifterna. Gällande studiens överförbarhet till annan kontext har syfte, frågeställningar och problematisering formulerats på ett sätt som möjliggör applicering av dessa även inom andra sammanhang. Detta stärks även i ett avsnitt kring vidare forskning, där framtida studier rekommenderas undersöka ämnet mer djupgående fast i en annan kontext.

#### **3.9.2 Äkthet**

För att visa studiens äkthet används kriterier som försäkrar detta. Dessa är rättvis bild, pedagogisk autenticitet, ontologisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017; Saunders et al., 2019). Rättvis bild innebär att respondenterna har svarat utifrån en rättvis bild av det studerande fenomenet. Pedagogisk autenticitet betyder att respondenterna får lära sig om hur andra personer upplever fenomenet. Ontologiska autenticitet innebär att respondenten har fått en förståelse för sin sociala situation och miljön genom medverkande i studien. Katalytisk autenticitet innebär att medverkande kan förändra sin situation på grund av studien. Slutligen innebär taktisk autenticitet med vilket menas att studien gett möjligheten till förbättringar och åtgärder för de medverkande i studien (Bryman & Bell, 2017).

För att säkerställa att studien upprätthåller äkthet och ger en rättvis bild av det valda ämnet har tydlig information getts till samtliga respondenter innan intervju. Utöver detta har även arbetet med intervjuguiden noggrant genomförts med hjälp av en operationaliseringstabell för att säkerställa samtliga frågors relevans till syfte och teori. Dessutom har samtliga respondenter erbjudits läsa igenom studien för att uppnå katalytisk autenticitet.

### 3.10 Etiska principer

Det finns ett flertal etiska principer som behöver efterlevas vid svensk forskning och det ställs krav på bland annat; **information, samtycke, konfidentialitet och anonymitet, nyttjande, falska förespeglningar och att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen** (Bryman & Bell, 2017). Som tidigare nämnts, utlovades anonymitet redan innan intervjutillfällena – både gällande namn och banktillhörighet. Fördelen med utlovad anonymitet är att det ofta medför större sannolikhet för deltagande samt att respondenten ofta känner sig mer trygg i att kunna svara ärligt, vilket värderades högt i denna studie. Dock kan anonymitet bidra till minskad tillförlitlighet då det inte går att spåra vem som sagt vad (Bryman & Bell, 2017). Anonymiteten har ingen påverkan på studiens slutgiltiga resultat då de inte är relevant vad den enskilda banken tycker utan hur banker allmänt ställer sig kring ämnet.

Sammantaget har respondenterna fått information om syftet med studien (se Bilaga 1), respondenterna kommer inte kunna identifieras av eventuella läsare, allt deltagande från respondenter är frivilligt, samt att de kan avbryta intervjun utan några som helst konsekvenser. Information angående konfidentialitetskravet kommer att respekteras villkorslöst och har uttryckts både muntligt och skriftligt, med avsikt att respondenten ska kunna tala fritt utan risk. Inspelning av intervjuer har godkänts och har endast behandlats av författarna samt raderats direkt efter transkribering.

### 3.11 Metodkritik

Enligt Saunders et al. (2019) finns det alltid en risk med att basera studier på kvalitativa data i form av semistrukturerade intervjuer eftersom det inte alltid går att säkerställa att det som respondenterna delar med sig av är något som faktiskt utövas i praktiken. Därav kan vissa respondenter undvika vissa ämnen då det kan riskera att läcka känslig information. Det kan även hända att respondenten medvetet styr svaren i intervjun för att sätta organisationen i en önskvärd position.

Den kvalitativa forskningen klassas således som subjektiv i och med att den ofta bygger på forskarnas osystematiska individuella uppfattningar om vad som anses vara viktigt. Dessutom finns det svårigheter med att replikera en kvalitativ undersökning då forskaren själv är en viktig del av studiens resultat. I och med att kvalitativa undersökningar ofta genomförs med en mindre grupp individer eller inom en specifik organisation bidrar det till att dessa typer av studier ofta blir svåra att generalisera. Det finns likaså en svårighet med transparens då det kan vara svårt att urskilja vad forskaren gjort konkret samt varför vissa specifika respondenter valts ut till studien (Bryman & Bell, 2017). Det finns ofta brist av standardisering av kvalitativa semistrukturerade intervjuer vilket bidrar till att tillförlitligheten minskar. Vid genomförandet



av semistrukturerade intervjuer finns det även en risk för partiskhet om den som intervjuar på något sätt kan påverka eller leda svaret genom exempelvis tonläge eller icke verbala beteenden som kan påverka respondenten till att svara i enlighet med vad den som intervjuar önskar höra (Saunders et al., 2019).

## 4 Empiri

*I följande kapitel presenteras den insamlade empiriska data som sedan kommer användas för diskussionen. De sekundära källorna presenterar de regulatoriska kraven och direktiven, medan de primära källorna presenterar FinTech-bolagen och traditionella bankernas möjligheter på marknaden och för samarbeten, men även riskerna som tillkommer med detta.*

### 4.1 Payment Service Directive 2

PSD2, eller det så kallade Betaltjänstdirektivet 2, implementerades år 2018 och syftar till att utveckla den europeiska marknaden för effektiviserade och säkra elektroniska betalningar. Följaktligen även samtidigt transparent tydliggöra användare samt leverantörers rättigheter respektive skyldigheter (Finansinspektionen, 2019). I och med utvecklingen av betaltjänstdirektivet omfattas nu även tredjepartsleverantörer av tillståndsplikt av PSD2. Dessa är framför allt leverantörer av betaltjänster som innefattar betalningsinitierings- och kontoinformationstjänster, till exempel Klarna och PayPal. Detta har underlättat för FinTech-bolag att kunna konkurrera gällande finansiella tjänster (Finansinspektionen, 2019; Anagnostopoulos, 2018).

### 4.2 General Data Protection Regulation

GDPR implementerades år 2018 och är en EU-reglering som syftar till att reglera hur företag ska inhämta, hantera och lagra enskildas personuppgifter på ett säkert sätt. Det finns olika typer av personuppgifter som klassas som olika känsliga. GDPR syftar även till att skydda den enskildas rättigheter och friheter – särskilt rätten till säker behandling av personuppgifter. Ytterligare ett syfte med GDPR är att modernisera och anpassa dataskyddsdirektivets regler från år 1995 till utvecklingen av det nya digitala samhället (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021a).

GDPR stärker skyddet för EU-medborgare mot de nya integritetsutmaningarna som uppkommer i och med att ny digital teknik lanseras, vilket gäller för alla organisationer som hanterar EU-medborgares personuppgifter (Li et al., 2019; Bleier et al., 2020). Organisationer som behandlar personuppgifter knutna till EU-medborgare kommer kunna hållas ansvariga vid bristande efterlevnad av dessa regleringar och även få sanktioner (Bleier et al., 2020).

GDPR kommer ha betydande påverkan på ny digital teknik såsom molntjänster – vilka samtliga är effektiva för att öka prestanda och produktivitet samt en bidragande faktor till konkurrens mellan olika företag och marknader (Bleier et al., 2020). Implementeringen av dessa teknologier baseras på insamling av enorma mängder data och algoritmer. Genom strikta legala krav som GDPR medför teknikutvecklingen oundvikligen påverkas och hämmas samt säkerligen få ökade kostnader (Li et al., 2019; Bleier et al., 2020).

Det uppstår vissa svårigheter för traditionella bankverksamheter att kunna använda eller implementera vissa digitala tjänster i och med att GDPR reglerar möjligheten att föra över personuppgifter till länder utanför EU (tredjelandsöverföring) (Gozman & Willcocks, 2019). Det finns strikta regleringar kring detta, vilket beror på att inom EU ska medborgarnas integritet

skyddas medan det i länder utanför EU inte finns samma regleringar, vilket då inte längre garanterar integriteten om personuppgifter förs över EU:s gränser (Integritetsskyddsmyndigheten, 2021b).

### 4.3 Traditionella bankernas möjligheter

PSD2-direktivet har enligt samtliga respondenter resulterat i nya aktörer på finansmarknaden men även i nya möjligheter – både för traditionella banker och nya aktörer. Respondent C förklarar att införandet av PSD2 var skrämmande i början, men menar även att direktivet öppnar upp världen och därmed gynnar kunden i större utsträckning. Detta har gjort att konsumenterna äger sina transaktioner och kan använda dessa när de vill, vilket är något Respondent D anser är positivt för alla aktörer. Införandet av PSD2 är en naturlig förändring inom marknaden och har blivit en katalysator för digital datadelning som tidigare enbart var möjlig i en lokal kontext förklarar Respondent E. Respondent A beskriver att PSD2 har ökat konkurrensen på marknaden men även öppnat upp konkurrensfördelar för Bank 1. I grund och botten är införandet av direktivet positivt för kunden, vilket är det viktigaste. Respondent B förklarar att införandet av PSD2 är en utveckling som Bank 2 måste förhålla sig till och även försöka vara ledande i. Respondent F förklarade i enlighet med detta att det blev en förändring i den befintliga verksamheten. Vidare beskriver Respondent F att redan från start började Bank 4 leta efter hur de kunde nyttja denna förändring och se nya affärsmöjligheter i och med det införandet av det nya regelverket. Ytterligare anser Respondent D att detta skapar möjligheten att bygga rikare kundupplevelser med kundens data. Ett exempel som PSD2 har möjliggjort är betalningslöningen Swish men även identifieringslösningen BankID där alla storbanker gick ihop för att skapa dessa lösningar tillsammans, vilket alla respondenter har berättat om. Respondent E förklarar att de nordiska storbankerna ligger i framkant i jämförelse med andra europeiska banker gällande samarbeten för framtagande av nya digitala lösningar som underlättar för deras kunder.

*”Till en början var det mer skrämmande än när man sen i verkligheten satte sig in i det”*  
(Respondent C, personlig kommunikation 6 maj 2022).

Respondent A, B och C beskriver att det finns ett behov hos kunder att på ett lättillgängligt sätt kunna ta del av sina bankärenden genom exempelvis applikationer. Därför finns det ett behov av att ständigt arbeta med att digitalisera banken. Respondent B förklarar att det satsas resurser för att säkerställa att Bank 2 håller sig uppdaterad när det kommer till digitala lösningar och tjänster. Dessutom nämner Respondent B att mycket inom finansmarknaden idag automatiseras för att effektivisera arbetsprocesser och för att underlätta för kunden. Även Respondent A ser ett behov av att prioritera digital utveckling för att främst kunna underlätta för kund och ge bättre erbjudanden. Denna process görs genom att analysera omgivningen för att se vilka tjänster som är givande. Respondent C förklarar att deras FinTech-partnerskap har underlättat deras verksamhet – både internt och externt. Exempelvis beskriver Respondent C att de har ett samarbete med ett FinTech-bolag som hjälper privatkunder att få en tydlig överblick av deras olika abonnemang, detta för att få en bättre koll på sin privatekonomi. Detta är något som Respondent D styrker genom att förklara att kunderna idag inte väljer bank utan den tjänst som

ger den rikaste kundupplevelsen. Respondent E beskriver att konkurrens är bra på marknaden då det tvingar bankerna att vara uppmärksamma och faktiskt se till kundernas bästa.

FinTech-bolagen har förändrat finansmarknaden på det sättet att traditionella banker varit tvungna att ställa om och tänka nytt – vilket har skapat stora möjligheter för bankerna enligt Respondent C, D och F. Aktörer inom finansmarknaden har fått ställa om från att traditionellt bygga allting själva till att nu i stället samskapa värde med andra aktörer, för att skapa erbjudanden för kund beskriver Respondent E.

*Eftersom FinTech-bolagen är snabba och de kommer med fantastiska lösningar så behöver vi göra detsamma och det vi är bra på så det är nog bra. Det blir lite konkurrens, vi måste upp på tå, vi måste göra bättre saker, bättre produkter och tjänster liksom.*

(Respondent C, personlig kommunikation, 6 maj 2022)

I framtiden behöver traditionella banker utöka sina befintliga tjänster och interna system för att stå ut och behålla sin position på marknaden för att kunna vara mer än en bank - detta är något som samtliga respondenter är överens om. Respondent D och F förklarar ytterligare att traditionella banker står för trygghet vilket är stor fördel för att bibehålla och attrahera kunder. Enligt Respondent E behöver traditionella banker komplettera sin infrastruktur genom att bland annat lägga mer resurser på molnbaserade miljöer - bankbranschen är under en förändring att göra samma skifte som musikbranschen. Allt fler traditionella banker tar idag steget mot att inneha molnbaserade tjänster och lösningar enligt Respondent F.

#### **4.3.1 FinTech – bolagens marknadspotential**

Samtliga respondenter redogör för en tydlig skillnad på marknaden i och med lanserandet av FinTech-bolagens nya produkter och tjänster. Respondent A och D återger att detta beror på att dessa aktörer är kreativa och kommer från en uppstartskultur som attraherar en viss typ av människor. Till en början ansåg Respondent C och F att FinTech-bolagens närvaro på marknaden utgjorde ett hot mot de traditionella bankerna och att deras innovativa produkter och tjänster skulle ta över marknaden. Med tiden har dock inställningen kring detta blivit mer omvänt och Respondent C förklarar vidare att båda parter har något unikt att erbjuda tillsammans. I slutänden syns det att båda parterna levererar en bankprodukt som konkurrerar på marknaden beskriver Respondent D. Respondent E och F exemplifierade FinTech-aktören Tink som från början hade som mål att konkurrera ut traditionella bankers produkter men insåg att det finns ett större värde i att faktiskt samarbeta med bankerna för att gemensamt skapa värde för kund.

FinTech-bolagen upprätthåller entreprenöriell anda, vilket samtliga respondenter inte på samma sätt anser att traditionella banker i dagsläget gör. Det finns markanta skillnader mellan FinTech-bolag och traditionella banker. En del som Respondent D påpekar är att de traditionella bankerna sitter med traditionell kompetens vilket är en utmaning för bankerna – något som FinTech-bolagen inte har och i stället fokuserar på att leverera en rik

kundupplevelse. Respondent F poängterar att många FinTech-bolag satsar på själva tekniken och affärsidén men att det är kunskapen och erfarenheten som är viktigast. Enligt Respondent C är det framför allt storleken och att de har kortare utvecklingsprocesser än banker, men även att de har nyare system som än de traditionella bankerna.

*”Tänk ett tankfartyg som bara ska svänga versus en ribbåt som bara kan vända”*  
(Respondent C, personlig kommunikation, 6 maj 2022).

Majoriteten av FinTech-bolagen har initialt inte haft för avsikt att bedriva bank- och finansrörelse enligt Respondent B. FinTech-bolagen som har fått tillstånd att bedriva bank- och finansrörelse har trots detta inte samma funktioner som en traditionell bank då det inte exempelvis inte går att ingå låneavtal. Dessa aktörer inriktar sin verksamhet oftast på att enbart hantera så kallade direkta transaktioner. Trots det som ovan nämnts har digitaliseringen tillsammans med ett förändrat kundbehov, enligt Respondent E, resulterat i att FinTech-bolagen utvecklats avsevärt i sina affärsmodeller.

Respondent A benämner FinTech-bolagen som en **katalysator** för att de inte kan göra allt men de möjliggör saker inom finansmarknaden och för kunderna. Respondent A förklarar vidare att:

*”FinTech-bolagen är bra för kund skulle jag säga till mångt och mycket – inte till allt men de är en möjliggörare”* (Respondent A, personlig kommunikation, 25 april 2022).

Detta är främst för att FinTech-bolagen är nischade till ett typ av segment och en specifik tjänst – vilket gör att de blir bra på få saker medan traditionella banker i stället är bra på flera olika saker, antyder Respondent A. Respondent C beskriver att det beror på att det finns ett starkt kundbehov idag som kräver specialisering för att kunna erbjuda ett värde för kunden. I dagsläget vill kunden ha den allra senaste och mest moderna tjänsten på marknaden – vilket FinTech-bolagen kan erbjuda. Detta kan traditionella banker inte erbjuda på samma sätt enligt Respondent C. Respondent D förklarar att anledningen till det är att FinTech-bolagen har mer specialister på innovation och omvärldskompetens än banker vilket har gjort att de har utvecklat nya tjänster som möter kundernas behov. Även Respondent C, D och E beskriver att FinTech-bolagen ofta är nischade vad gäller att erbjuda en tjänst för ett specifikt problem på marknaden och med just den nischen konkurrera mot andra finansiella aktörer.

Vidare nämner samtliga respondenter även att FinTech-bolagen har tillgång till mer uppdaterad teknik och saknar tekniskuld till skillnad från bankerna, vilket underlättar deras etablering och även utveckling av tjänster på marknaden. Respondent A förklarar att majoriteten av FinTech-bolagen använder sig av molnbaserade tjänster och system. Även Respondent E förklarar att många FinTech-bolag inte haft ett behov av att bygga något fast driftställe utan i stället med hjälp av molntjänster blir mer flexibla och snabbbrörliga. Respondent B utvecklar vidare att FinTech-bolagen och traditionella banker har olika organisatoriska strukturer, vilket bland annat visar sig genom att FinTech-bolagen har fåtalet anställda men teknisk expertis. Detta underlättar för innovation och en förmåga att inte se hinder, utan möjligheter.

### 4.3.2 Samarbetet mellan traditionella banker och FinTech-bolag

När det gäller samarbeten med FinTech-bolag är samtliga respondenter positivt inställda, eftersom det öppnar nya möjligheter och konkurrensfördelar för bankerna. FinTech-bolag och traditionella banker behöver finnas båda två och i stället för att konkurrera borde dessa i stället samarbeta för att kunna skapa värde tillsammans anser Respondent C och D. Respondent D och E beskriver att samarbeten med FinTech-bolag främjar utveckling men även att det kommer in nya perspektiv och ny teknologi i serviceekosystemet.

Idag är det vanligt att kunder har olika tjänster hos olika leverantörer, vilket genom strategiska samarbeten kan gynna båda aktörerna om den andra aktören då samarbetar med den egna banken. Detta resulterar i så fall i en konkurrensfördel för den berörda banken. Respondent A poängterar detta som viktigt men även vikten av att inte binda upp hela sin kärnverksamhet i strategiska samarbeten med FinTech-bolag. Detta för att det finns en risk att dessa blir uppköpta av andra aktörer som i sin tur inte har samma intentioner. Det är därför i stället lämpligt att dela upp mindre delar av verksamheten i strategiska samarbeten. Respondent B klargör att ett samarbete med FinTech-bolagen kan ge större möjligheter för bankernas digitalisering, men även att bankerna enklare kan effektivisera och möta kundernas nya behov. Även Respondent F nämner fördelarna med att ingå strategiska partnerskap med FinTech-bolag:

*”...främsta fördelarna är ju att vi kan leverera bättre kundupplevelser och snabbare än vad vi hade kunnat gjort om vi skulle göra det helt och hållet själva...”*

(Respondent F, personlig kommunikation, 16 maj 2022).

Enligt alla respondenter har det i dagsläget inte många samarbeten med FinTech-bolagen men det kommer förändras i framtiden, vilket Respondent C nämner då Bank 3 bara har runt tioåtalet samarbeten men det är nödvändigt med fler i framtiden för att ha lukrativa tjänster. Ett exempel på ett strategiskt samarbete som Bank 3 i dagsläget har är med ett FinTech-bolag som erbjuder kreditvärderingstjänster för företagskunder i syfte att underlätta deras kredit- och fakturahantering. Respondent C, D och E poängterar att majoriteten av deras samarbeten med FinTech-bolag i dagsläget är rena samarbeten utan att ha köpt in sig i den andra aktörer med ambitionen att dessa ska vara långsiktiga. Respondent C förklarar att en av anledningarna till detta är just att inte vara exklusiva samarbetspartners med någon aktör utan kunna inleda samarbeten även med andra aktörer som kan tillföra värde i bankens befintliga utbud.

Respondent A, E och F ger exempel på utbyten som sker i ett samarbete mellan traditionella banker och FinTech-bolag, vilka bland annat är att bankerna får en tjänst som de saknar medan FinTech-bolagen i sin tur får tillgång till en stor kundbas och ett tryggt varumärke som bankerna byggt upp över tid. Det som FinTech-bolagen vinner i ett samarbete med traditionella banker är enligt Respondent C främst en kvalitetsstämpel på att deras specifika lösning är bra. För att ett samarbete mellan FinTech-bolag och traditionella banker ska bli framgångsrikt och gynna båda parter måste det finnas värde för båda att vinna enligt Respondent C. Det är även fördelaktigt om båda aktörer har samma eller liknande mål och värderingar för att ett samarbete ska vara gynnsamt för båda parter beskriver samtliga respondenter, vilket samtliga respondenter är eniga om. I ett strategiskt samarbete känner Bank 3 ett behov av kontroll och

möjligheten till inflytande kan vara att köpa en viss procent av FinTech-bolaget enligt Respondent C. En viktig del som Respondent E poängterar är bankerna generellt sett måste identifiera vad grundproblemet eller vad grundbehovet är vid ett beslut av samarbete med FinTech-bolag – annars finns det inget behov för samarbete.

*”Det var strategiskt då alla aktörer inte kan vara bäst på allt men man kan samarbeta”*  
(Respondent A, personlig kommunikation, 25 april 2022).

Respondent B förklarar att deras bank sett ett behov av att utveckla och utöka sina egna finansiella erbjudanden – därför tog de hjälp av en konkurrerande verksamhet. Respondent B betonar vikten av att ingå strategiska allianser med företag med en annan kompetens och andra resurser på grund av att banken idag är för gammal för att själv kunna svara upp till den tekniska utvecklingen på egen hand i syfte att utveckla både produkter och kundmöten. Respondent F förklarar ytterligare om det finns andra på marknaden som gör bättre produkter och tjänster på samma område, finns det ingen anledning att inte samarbeta med dem. Respondent C förklarar att om lösningen är lätt att integrera i Bank 3:s befintliga system underlättar det samarbetet. Samtliga respondenter anser att det är nästintill omöjligt för en enskild aktör att utveckla sin verksamhet för att kunna leverera värde och innovativa tjänster till slutanvändaren på egen hand, i stället ser de ett värde och behov av att samarbeta med FinTech-bolag för att tillsammans skapa värde.

#### **4.3.3 Risker och regelefterlevnad för traditionella banker och FinTech-bolag**

Alla respondenter anser att införandet av GDPR har förändrat förutsättningarna för utvecklingen av digitala tjänster – både på gott och ont. Respondent C beskriver införandet av GDPR mer som något som behöver tas hänsyn till men är inte någon **showstopper**. Den största fördelen som GDPR medfört är att skyddet för kund har blivit ännu bättre vilket både Respondent A och B poängterar. Respondent B belyser även fördelen med att banker nu har blivit alltmer noggranna med kundernas behov av integritet vilket har kommit från införandet av GDPR. En annan fördel med GDPR är att det inte går att samarbeta med vilken aktör som helst, oftast vid tredjepartsland, vilket skyddar både bank och kunder från att deras data behandlas från en tredje part vilket både Respondent A och B betonar. Den största nackdelen är om kunden inte ger sitt medgivande, vilket då gör det svårt att ta hand om kundens behov anger Respondent D.

Respondent A, B, D, E och F beskriver dock att GDPR försvårar många processer - vilket gör att det tar längre tid inom banken men även för FinTech-bolagen, särskilt vid potentiella samarbeten. Respondent A, C och E nämner att många av de större FinTech-bolagen som använder molntjänster i dagsläget är amerikanska - vilket blir en svårighet i och med Schrems II-domen som försvårar överföring av personuppgifter till länder utanför EU, det vill säga tredjepartsländer såsom USA. Även Respondent B förklarar att Schrems II är en dom från EU-domstolen som handlar om att det är förbjudet att föra över personuppgifter till tredjepartsland, vilket är något som banker behöver förhålla sig till – särskilt när det gäller överförandet av personuppgifter till molnbaserade tjänster som tillhandahålls av amerikanska företag som

Microsoft och Amazon. Respondent A, B, D och E är även överens om att det försvårar processer då det inte alltid går att samarbeta eller använda tjänster från tredjepartsland, vilket gjort att digitaliseringsutvecklingen tar lång tid.

*”.... Europa till tredje land som det kallas för, alltså USA, och det beror i sin tur på att amerikanska lagstiftningen ger amerikanska myndigheter rätt att kolla på dina transaktioner ...”* (Respondent B, personlig kommunikation, 27 april 2022).

Respondent B beskriver att både Finansinspektionen och Integritetsskyddsmyndigheten gör regelbundna kontroller av finansinstitut för att säkerställa att legala krav efterlevs - om inte riskerar finansinstituten att få sanktioner för dessa överträdelser. Respondent B berättade om ett exempel:

*”Klarna har för två veckor sedan fått 7,5 miljoner i sanktionsavgift från Integritetsskyddsmyndigheten för att de inte har iakttagit grundläggande principer inom GDPR”* (Respondent B, personlig kommunikation, 27 april 2022).

Samtliga respondenter beskriver att genom rutiner som risk- och konsekvensanalyser för personuppgiftshantering, riskworkshops och juridiska avtal säkerställs det att GDPR efterföljs vid en strategisk allians eller samarbete med ett FinTech-bolag. Dessa interna processer kan enligt Respondent C, D, E och F ta lång tid att genomföra och brukar vanligtvis fortgå under sex månader men kan uppgå till två år i värsta fall. För att säkra detta tecknas huvudavtal, där det beskrivs enligt Respondent B att GDPR ska tillämpas tillsammans med ett bifogat personuppgiftsbiträdesavtal (PUB) där det tydligt specificeras vilka personuppgifter som ska omfattas av denna typ av överenskommelse. Om aktörens underleverantörer har sina servrar i USA måste detta tydliggöras. Respondent C beskriver vikten av att implementera nordiska lösningar, vilket är något som kan minska risken för involverandet av tredjepartsländer. Dock beskriver Respondent D att risken fortfarande finns kvar, när kunden interagerar med en annan aktör och kunden inte förstår att den lämnar ifrån sig data till tredjepartsland och vad dem gör med denna data.

Respondent A och D nämner att FinTech-bolag ofta inte har samma kunskap kring vad banksekretess och governance faktiskt kräver, vilket blir en risk för banker vid strategisk allians. Detta för att de öppnar upp sin kundbas till en aktör som i sin tur eventuellt blir uppköpta, byter inriktning eller på grund av bristande hantering riskerar deras känsliga uppgifter. Detta kan därför bli en osäkerhet och resultera i lägre stabilitet för banken. Respondent B beskriver att FinTech-bolagen har en annan kultur än traditionella banker vilket är en förklaring till att de inte är lika insatta i regelverk som är kopplade till att bedriva bankrörelse. Respondent D förklarar att om det investeras i ett FinTech-bolag hamnar de i bankens trögrikliga processer vilket kan göra att de kompetenta personerna komma att lämna det bolaget, vilket i sin tur gör att kompetens försvinner. Respondent F utvecklade detta och syftar till att banken idag är trögföränderlig med långa beslutscyklar, vilket kan leda till frustration hos FinTech-bolagen vid strategiska allianser. Ytterligare en risk är om FinTech-



bolagets nyckelperson lämnar bolaget blir det svårt att få det utfall de hade hoppats på med samarbetet beskriver Respondent E.

Respondent A, B och D beskriver att FinTech-bolagen har en annan typ av kultur till skillnad från traditionella banker, vilket kan påverka potentiella strategiska allianser då dessa kan leda till meningsskiljaktigheter sinsemellan. En annan risk som Respondent B, C och D nämner är att FinTech-bolagen ofta kan gå lite för fort fram när det gäller digital utveckling och därmed ha svårt att följa myndigheter riktlinjer för bankverksamheter. Respondent A, D och E å andra sidan nämnde dataläckor, dåliga användarupplevelser och trygghet kopplade till ryktesrisk samt varumärkesrisk som väsentliga risker vid strategiska allianser med FinTech-bolag. Det innebär även risker rent operativt för verksamheten vid strategiska samarbeten och bland annat kan det vara svårt att implementera innovativa lösningar i föråldrade system, men att få in ett nytt tankesätt i en redan befintlig infrastruktur är positivt enligt Respondent E.

Det samtliga respondenter kommer överens om är att GDPR medfört att banker måste bli mer försiktiga med hur deras insamlade data hanteras. Samtliga respondenter är ändå positivt inställda gällande samarbeten med FinTech även om det finns regelverk och kulturskillnader som kan försvåra processen men samtidigt säkrar utvecklingen av innovativa tjänster och lösningar som skapar värde och trygghet för kund – vilket traditionella banker värderar högt. Eftersom allt fler traditionella banker i större utsträckning börjar använda molnbaserade tjänster och lösningar uppkommer nya frågor och utmaningar kring dessa påpekar Respondent F. Speciellt eftersom dessa molntjänster ofta är på gränsen till vad regelverken egentligen tillåter.

*”... vissa är mer teknikdrivna angående vad man kan göra med tekniken, dessa har också väldigt bra kontakter med byråer som hjälper de med avtalsbiten och med GDPR-frågor...”*

(Respondent F, personlig kommunikation, 16 maj 2022).

## 5 Analys

*I följande kapitel analyseras den insamlade empirin i relation till det teoretiska ramverket. Följande rubriker är utformade efter studiens syfte och frågeställningar. Detta för att kunna analysera möjligheter med strategiska samarbeten mellan traditionella banker och FinTech-bolag men även redogöra för de utmaningar samt risker som kan uppkomma med detta.*

### 5.1 Traditionella bankernas strategiska möjligheter

Samtliga respondenter är överens om att finansmarknaden är i en pågående digital förändring där nya aktörer – framför allt FinTech-bolag - bidrar till nya strategiska möjligheter. Alla respondenter har märkt skillnader på marknaden sedan PSD2-direktivet infördes och därmed öppnat upp marknaden för nya aktörer och konkurrensmöjligheter. Respondent D, E och F ser strategiska möjligheter med FinTech-bolag genom att bankerna då kan fokusera på utveckling av kundupplevelsorna med sina tjänster. Även Murinde et al. (2022) bekräftar detta då FinTech-bolag förändrar det finansiella serviceekosystemet genom att erbjuda innovativa lösningar – vilket bidrar till ett mer effektivt och inkluderande sätt att kunna tillgodose finansiella aktörers behov på marknaden. Respondenterna förklarar att nya typer av aktörer som FinTech-startups även bidrar till nya typer av tekniska lösningar såsom molntjänster. Lee och Shin (2018) beskriver att FinTech-bolag och deras nya tekniska lösningar är en väsentlig del av det förändrade serviceekosystemet som bidrar till att sporra den finansiella marknaden till innovation samt värdeskapande. Detta diskuteras av Respondent D och E - att dessa samarbeten påskyndar processen på grund av att de kommer in med nya perspektiv och ny teknik i serviceekosystemet. Detta kan ha betydelse för att erhålla större marknadsandelar när det kommer till strategiska allianser med FinTech-bolag.

Det framgår även från empirin att samtliga respondenter - särskilt Respondent A, E och F – poängterar vikten av att ingen bank klarar sig på egen hand när det gäller digitalisering, innovation och värdeskapande. Detta stämmer överens med det som Vargo och Lusch (2016) beskriver; att aktörer inte ensamma kan skapa värde utan tillsammans kan bidra i processen av värdeskapande. Genom digitaliseringens utveckling har det tillkommit nya aktörer på finansmarknaden - nya aktörer bidrar till ny kunskap. Respondent F påpekar att många banker tar steget mot att inneha molnbaserade tjänster. Kuskela-Houtari et al. (2016) beskriver vikten av att samskapa värde på nya sätt och det är här nya aktörer inkluderas. Detta leder till att banker bör identifiera nya aktörer för att kunna utvecklas och hitta nya sätt att samskapa värde på. Respondent E förklarar att de traditionella bankerna måste vara vaksamma när det gäller konkurrensen på marknaden och se utvecklingen av nya aktörer. Detta har stor påverkan på de traditionella bankerna eftersom de behöver vara öppna för nya typer av tjänster och lösningar som kommer in på marknaden men även strategiska samarbeten för att inte hamna efter i utvecklingen. Alltså finns det ett behov av att antingen se de nya teknikerna och lösningarna som kommer eller för att inte gå miste om ett potentiellt samarbete.

Respondent B beskriver att både banker och andra finansiella aktörer som är verksamma på finansmarknaden blir kontrollerade av bland annat Finansinspektionen och Integritetsskyddsmyndigheten. Detta stämmer överens med hur Vargo och Lusch (2016)

beskriver ett serviceecosystem, där aktörer är sammankopplade av olika institutionella arrangemang. Detta gör att aktörerna inom finansmarknaden berörs av samma institutionella arrangemang och därför verkar under samma villkor när det gäller samskapandet av värde. Tillsynsmyndigheter och relevant lagstiftning har bidragit till nya möjligheter och utmaningar inom finansmarknaden (Lee & Shin, 2018). Detta tyder på att FinTech-bolagen och de traditionella bankerna har samma institutioner att förhålla sig till vilket gör att de har samma utgångspunkt och har därmed enklare att kunna inleda ett samarbete.

Möjligheterna för FinTech-bolag att lyckas är framför allt på stabila marknader i de mest finansiellt utvecklade länderna där större andelar av befolkningen använder banktjänster (Thakor, 2020). Respondent A nämner att kunder har blivit alltmer digitala i sitt användande av banktjänster och framför allt flexibla och därmed mer benägna att dela upp sina finansiella ärenden hos olika aktörer. Respondent D beskriver ytterligare att kunderna idag väljer specifika tjänster framför vilken bank som egentligen tillhandahåller dessa. Detta vinner FinTech-bolagen på enligt Respondent F för att de satsar mer på själva tekniken bakom utvecklingen av tjänsten.

Samtliga respondenter har beskrivit att Sverige är i framkant av digitaliseringen vad gäller bankverksamhet. Detta medför att den svenska finansmarknaden är en lämplig plats för FinTech-bolagen att etablera sig på - vilket ger banker större möjligheter att inleda samarbeten med FinTech-bolag. Nordiska storbanker ligger i framkant i jämförelse med andra europeiska storbanker, vilket även Respondent E styrker. Detta gör att bankerna har möjligheten att bli mer än bara en bank som Respondent C uttryckte sig.

## **5.2 Möjligheter med strategiska samarbeten med FinTech-bolag**

Initialt behandlade traditionella banker snabbväxande FinTech-bolag som hot – dock har fokus förflyttats till att se FinTech-bolag som potentiella samarbetspartners (Lee & Shin, 2018; Murinde et al., 2022). I enlighet med detta är samtliga respondenter överens om att FinTech-bolagen från början utgjorde ett hot på marknaden. Detta beskriver Respondent D genom att FinTech-bolagen erbjuder en banktjänst. I dagsläget har dock detta vänts till att se strategiska samarbeten med FinTech-bolag som nödvändiga för traditionella bankernas överlevnad inom det förändrade serviceecosystemet och deras egen interna utveckling. Om en aktör utvecklar bättre produkter bör samarbete initieras förklarar Respondent F.

Samtliga respondenter medger att de har tidigare erfarenhet av samarbeten med FinTech-bolag. Det handlar särskilt om att kunna öka förmågan till innovation, kunskap och resurser. En av fördelarna som Respondent C, D och E var överens om var att FinTech-bolagen har nischade idéer och lösningar för ett specifikt problem. Med detta förhållningssätt går det antingen att se denna typ av nisch som konkurrerande eller som en konkurrensfördel mot andra storbanker vid inledandet av samarbeten. Respondent D betonar att innovation är viktigt för att FinTech-bolagen har fler specialister inom området, men även att samarbeten gör att processer går snabbare. Även Anderson et al. (1994) definierar kunskapen som viktig för att kunna uppnå en framgångsrik affärsrelation inom ett affärsnätverk. B2B-nätverk är till för att hitta något

gemensamt som ger fördelar för båda företagen (Peruchi et al., 2022). I utbyte beskriver respondenterna att FinTech-bolagen får tillgång till kundbaser, erfarenhet av finansmarknaden och kunskap kring regelefterlevnad. Samtliga respondenter medger att inledandet av strategiska allianser med FinTech-bolag är något begränsat i dagsläget men något som kommer förändras och få betydligt mer fokus i framtiden.

Xie och Wang (2020) betonar att innovation är en avgörande faktor för företagens överlevnad eftersom det skapas en ny marknad som ger nya möjligheter för att utveckla tjänster. Detta är viktiga delar inom cooptation som främjar just innovation, lärandemöjligheter och tillgång till nya strategiska allianser (Chiambaretto et al., 2020). Kunskap och resurser kring innovation är viktigt för att kunna följa med i den digitala utvecklingen – vilket är något som samtliga respondenter är överens om. Dock beskriver Respondent E att en viktig del innan samarbeten inleds är att det måste finnas ett grundproblem och grundbehov. Detta visar då att det finns ett behov av innovation hos en bank för att locka och bevara fler kunder. Utan ett identifierat grundproblem eller grundbehov är det irrelevant att ingå strategiska samarbeten med syfte att främja innovation.

Alla respondenter ser ett behov av att lära sig och ta inspiration från konkurrerande aktörer. Som tidigare nämnt finns det ett värde för banker att ingå samarbeten med konkurrerande verksamheter i stället för att enbart se dessa som hot. Detta överensstämmer med vad Navío-Marco et al. (2019) beskriver, att den drivande faktorn inom cooptation är att ta del av konkurrenternas resurser. Även Gernsheimer et al. (2019) poängterar vikten av att få in en ny källa av resurser och kunskap. Det finns således ett värde för både traditionella banker och FinTech-bolag i att ingå strategiska samarbeten snarare än att försöka åstadkomma värde på egen hand. Fortsättningsvis nämner samtliga respondenter att traditionella banker är förankrade i föråldrade system och interna processer, vilket ofta försvårar processen för förändring. Som tidigare påpekat är detta något som ett strategiskt samarbete med ett FinTech-bolag kan underlätta eftersom de besitter annan kunskap och andra resurser.

Hollebeek et al. (2020) beskriver således att det inom aktörsengagemang ska finnas ett gemensamt värdeskapande och det är högst viktigt att aktörerna har interaktioner med varandra för att utvecklas. Som ovan nämnt, förklarar Respondent B att Bank 2 tidigare tog ett strategiskt beslut att ta hjälp av en annan aktör för att utöka sitt eget utbud av tjänster. Dock framgår det inte i vilken utsträckning interaktionerna har genomförts men det har påvisats att det bidragit till positivt värdeskapande. Genom att integrera inom ett affärsnätverk, skapas det enligt Anderson et al. (1994) för aktörerna en effektivitet då det sammanlänkar aktiviteter och kreativ användning av resurser från aktörernas eget intresse. Respondent C gav exempel på ett strategiskt partnerskap och hur Bank 3 utökade sitt affärsnätverk med ett specifikt FinTech-bolag för att kunna erbjuda privatkunder en tydlig överblick över sina abonnemang för att skapa ett mervärde. Detta bekräftar det som Anderson et al. (1994) beskriver om att erhålla en tjänst från en annan aktör för att effektivisera sin egen verksamhet. Genom att ingå en strategisk allians med ett FinTech-bolag skapades ett värde för kunden som inte tidigare funnits.

För att en strategisk allians ska bli lyckad krävs det enligt Mohr och Speckman (1994) att det finns en hög grad av kommunikation för att upprätta alliansen samt att det finns gemensamma värderingar och målvisioner hos båda aktörer. Alla respondenter medger att kommunikation är viktigt. Det är även enligt Respondent C och E väsentligt att båda aktörerna har samma värderingar och banken har möjlighet till inflytande i relationen med FinTech-bolaget. Något som dock kan leda till meningsskiljaktigheter sinsemellan är kulturskillnader, vilka kan påverka resultatet av ett samarbete. Respondent B förklarar att traditionella banker inte har möjlighet att digitalisera lika snabbt och effektivt som FinTech-bolagen. Siachou et al. (2021) betonar dock att allianser ger betydande konkurrensfördelar då det ofta leder till innovativa tjänster och processer - därför är allianspartners en värdefull källa till kunskap för traditionella banker. Detta bekräftas av Respondent F då bankerna kan leverera en bättre service genom att ingå i allianser med FinTech-bolagen.

Enligt Navío-Marco et al. (2019) uppstår ofta samarbeten med konkurrerande företag när nya regulatoriska krav och standarder kommer in på marknaden - vilket gör att konkurrerande företag vill dela på riskerna. Detta tyder på att PSD2 kan vara en utlösande faktor för nya samarbeten inom finansmarknaden men även uppkomsten av nya startups. Entreprenöriella företag är enligt Gernsheimer et al. (2019) mer benägna att vara mer samarbetsvilliga gentemot konkurrenter. Nya startups medför nya typer av risker att ta hänsyn till vid val av samarbetspartner som även bekräftas av Respondent A.

### **5.3 Traditionella bankernas utmaningar med FinTech-bolag**

Samtliga respondenter är medvetna om att det även finns utmaningar med att ingå strategiska allianser med FinTech-bolag. En vanlig risk som nämns av Ko et al. (2020) är att det råder delad uppfattning kring vad målet med den strategiska alliansen faktiskt är - vilket kan leda till att ena parten utnyttjar den andra parten. Eftersom det ofta talas om dessa strategiska allianser från traditionella bankers synvinkel, finns det risk för att FinTech-bolagens fördelar hamnar i bakgrunden och därför kan ställa sig skeptiska till en allians. Något som respondenterna dock poängterar är att FinTech-bolagen får kunskap och tillgång till kundbas i utbyte. Respondent D betonar att utbytet av kunskap är viktigt för traditionella banker. Däremot är samtliga respondenter överens om att FinTech-bolagen har en annan kultur och kompetens, vilket kan bli en utmaning.

Ytterligare en risk enligt van Klyton et al. (2021) med samskapande av värde är att digitala hjälpmedel och tjänster används på fel sätt av mottagande aktör - vilket då kan förstöra värdeskapandet snarare än bidra till det. Samtliga respondenter beskriver vikten av att välja rätt samarbetspartner - specifikt nämner Respondent A risken för dåliga användarupplevelser och dataläckor. Detta kräver enligt samtliga respondenter att risk- och konsekvensanalyser genomförs för att minimera denna risk. Även Lee och Shin (2018) nämner att samtliga nya aktörer inom det förändrade finansiella serviceekosystemet påverkar varandra och kontrolleras av samma tillsynsmyndigheter.

Institutionella arrangemang – vilka kan vara lagar, regler eller normer i samhället – är viktiga delar av samskapandet av värde men något som parterna måste förhålla sig till (Pohlmann & Kaartemo, 2017). Även om det kommer ett flertal risker med att ingå strategiska allianser eller samarbeten med FinTech-bolag – har traditionella banker gedigen erfarenhet av riskhantering och riskbedömning. Samtliga respondenter förklarar att det finns tydliga rutiner och processer vad gäller riskidentifiering och regelefterlevnad vid val av nya samarbetspartners. Något som dock Respondent E påpekar är att dessa rutiner och processer ofta är relaterade till andra typer av större leverantörssamarbeten. Dock utvecklas dessa konstant i och med förändringen av det finansiella serviceekosystemet. Det är även av högsta prioritet att chefer och beslutsfattare har förståelse för hur dessa institutionella arrangemang påverkar hela marknaden vid exempelvis resursintegrering eller strategiska allianser (Vargo & Lusch, 2016).

#### **5.4 Regelefterlevnad inom strategiska allianser mellan traditionella banker och FinTech-bolag**

Vargo och Lusch (2016) betonar att institutioner kommer vara en möjliggörare och en begränsare för teknologins potential inom serviceekosystem. För att minimera riskerna vid samarbeten mellan traditionella banker och FinTech-bolag förklarar Respondent C att det oftast är enklare och mer effektivt att inleda samarbeten med aktörer med nordisk närvaro. Detta underlättar även ur ett regelefterlevnads- och effektivitetsperspektiv då samma lösning kan användas på samma marknad. Detta blir då enklare för både banken och kunden. Införandet av PSD2 har dock gjort att marknaden öppnat upp sig, vilket inte stämmer helt överens med det som GDPR i stället inskränker. Detta skapar därför en gråzon för aktörer som verkar på den europeiska finansmarknaden. Därmed har processen försvårats för framför allt tredjepartsländer att komma in på den europeiska finansmarknaden (Finansinspektionen, 2019).

Liknande tog Respondent A och B upp angående tredjelandsleverantörer, där båda syftade till USA och de FinTech-bolag som har mer fokus på molnbaserade tjänster. Som tidigare nämnt av Lee och Shin (2018) omges det finansiella serviceekosystemet av institutionella myndigheter och regleringar som måste efterlevas – samtliga av dessa aktörer gör ett värdeskapande för kunderna genom att exempelvis skydda deras personliga data. Dessa myndigheter har försvårat för traditionella bankverksamheter inom Europa att implementera digitala tjänster och lösningar eftersom det kräver att GDPR efterlevs även i tredjepartsland (Gozman & Willcocks, 2019). Respondent B beskriver även att molntjänster som tillhandahålls av Amazon och Microsoft behöver användas med restriktioner eftersom deras servrar inte kan garantera säkerheten gällande personuppgiftshantering i enlighet med GDPR.

Samtliga aktörer och FinTech-bolag som inte är stationerade i EU-medlemsländer behöver ta hänsyn till GDPR vid ingående av samarbeten med europeiska företag (Li et al., 2019). Detta har både Respondent A och B poängterat som viktigt vid val av samarbetspartner med system utanför EU. Därför beskriver Respondent C att nordiska lösningar oftast är att föredra då det underlättar för samtliga inblandade aktörer. Vid bristande efterlevnad av GDPR kan dessa aktörer enligt Integritetsskyddsmyndigheten (2021a) få sanktioner. Även om sanktionerna i sig

inte är något som direkt hotar berörd aktörs finansiella styrka påverkas förtroendet för aktören negativt. Detta benämner även Respondent C, vikten av att alltid inneha kundens fulla förtroende och därmed undvika samarbetspartners som kan riskera detta. Samtliga respondenter är överens om att GDPR har förändrat tänket om utvecklingen av digitala tjänster. Det är därför av prioritet att GDPR och andra regleringar säkerställs och efterlevs vid inledandet av samarbeten med FinTech-bolag.

## 6 Slutsats

*I följande kapitel presenteras de slutsatser som studien resulterat i. Kapitlet ämnar besvara studiens frågeställningar men även presentera forskningsbidrag, praktiska implikationer, studiens begränsningar och avslutningsvis förslag på framtida studier.*

### 6.1 Slutsats av studien

När studien påbörjades identifierades två frågeställningar som nu i slutsatsen av studien ska besvaras, och den första frågeställningen lyder som följande: *Hur kan traditionella banker etablera strategiska allianser med FinTech-bolag i ett förändrat serviceekosystem?*

Studien påvisar att det blir svårt för traditionella banker att kunna erbjuda innovativa tjänster till sina kunder på egen hand. Serviceekosystemet inom finansmarknaden har öppnats upp på grund av digitaliseringen och införandet av PSD2-direktivet – både gällande finansiella tjänster och framväxten av nya aktörer som FinTech-bolag. I och med nya aktörer kommer även nya utmaningar för traditionella banker att förhålla sig till. Något som traditionella banker kan göra för att förhålla sig till dessa nya aktörer och kunna erbjuda innovativa tjänster till sina kunder är att ingå strategiska allianser med FinTech-bolag. Införandet av GDPR och Schrems II-domen har skapat ett vakuum för bankerna när det kommer till att etablera strategiska allianser, inte minst när det gäller allianser med tredjepartsländer. Detta har lett till att processerna tar längre tid men är inget hinder för att ingå i strategiska allianser med FinTech-bolag. Detta för att etableringen av ett samarbete kommer att generera värde för båda aktörerna. För att dessa strategiska allianser och affärsnätverk ska bli lyckade för båda parter när det kommer till värdeskapande krävs det noggranna förarbeten vid val av strategiska partnerskap. Bland annat behöver det säkerställas att det finns gemensamma målsättningar och värderingar hos båda parter samtidigt som en tydlig problembakgrund till varför den strategiska alliansen är nödvändig innan den etableras.

Sammantaget är svaret på hur traditionella banker kan etablera strategiska allianser med FinTech-bolag att det krävs liknande värderingar och ett grundbehov hos båda aktörer för att kunna få ett gemensamt utbyte av värde. I traditionella bankers fall är det ny innovation och kunskap medan det för FinTech-bolag främst är kunskap och tillgång till större kundbas.

Den andra frågeställningen inom denna studie är: *Hur kan traditionella banker med hjälp av coopetition med FinTech-bolag skapa värde till slutanvändare?*

Studien identifierar att traditionella banker har ett behov av att gå in i coopetitionsarbeten med FinTech-bolag, men inte enbart för att kunna skapa värde till slutanvändare utan även för att utveckla bankens egen digitalisering. Dock är det slutgiltiga målet att kunna ge ett större värde och utbud av tjänster till slutanvändaren för att de ska stanna kvar hos respektive bank. Det har påvisats att de traditionella bankerna initialt behandlade FinTech-bolagen som hot, men idag visar båda parter en vilja till att samarbete för gemensamt värdeskapande.



Samarbeten med FinTech-bolag är vanligare än att köpa en del av bolaget, som endast genomförs för att få kontroll över bolaget snarare än att dela kunskap sinsemellan. Dessa samarbeten har skapat möjligheter för fler samarbeten med andra FinTech-bolag. Om traditionella banker inte ser värdet av att samarbeta med FinTech-bolag går de miste om möjligheter för innovation. Detta för att kunder idag vill ha det mest tillgängliga och moderna på marknaden vilket gör att bankerna behöver utveckla nya tjänster och lösningar. Slutligen behövs coopetitionsarbeten inom finansmarknaden mellan traditionella banker och FinTech-bolag för att kundernas behov av digitala tjänster har ökat. Detta sätter press på de traditionella bankernas förmåga att skapa nya lösningar och tjänster som till slut ger värde till slutanvändarna – vilket coopetitionsarbeten mellan traditionella banker och FinTech-bolag kan bidra till.

## **6.2 Studiens forskningsbidrag**

Det finns en avsaknad av kunskap kring hur traditionella banker kan vända från att tidigare kategoriserat nya aktörer som FinTech-bolag som konkurrenter till att i stället se dessa som potentiella samarbetspartners. Genom en analys av empiriska data insamlad från kvalitativa intervjuer med respondenter med kunskap och erfarenhet av traditionella bankers möjligheter till strategiska allianser, har en ökad förståelse kring detta område skapats. Enligt valda teorier kring serviceecosystem och strategiska allianser framgår det att det finns ett värde för aktörer inom samma marknad att ingå strategiska allianser för att kunna samskapa värde till kunder men även för att kunna bli mer innovativa. Det ger även bidrag till forskningen om coopetition. Då detta ämne är nytt ger det även bidrag till hur konkurrenter inom ett samarbete ger nya möjligheter. I både teori och empiri betonar vikten av att, för traditionella banker, ingå strategiska allianser med FinTech-bolag för att kunna skapa värde för slutanvändare och internt kunna utveckla digitalisering samt innovation även fast dessa företag är konkurrenter.

## **6.3 Praktiska implikationer**

De slutsatser som denna studie resulterat i bidrar till viktiga praktiska implikationer för aktörer verksamma på finansmarknaden. Traditionella banker kan använda sig av strategiska allianser och coopetitionsarbeten med nya aktörer som FinTech-bolag för att tillsammans kunna skapa värde för kunder på samma marknad. Genom dessa strategiska allianser och partnerskap får traditionella banker tillgång till nya typer av resurser till deras befintliga serviceecosystem. Detta kan gynna bankerna i deras utveckling av innovativa tjänster och lösningar. Det är även viktigt att företagsledningarna inom traditionella banker lägger tid och resurser på att hitta potentiella samarbeten med likasinnade FinTech-bolag. Det är viktigt att gå samman med nya aktörer som har liknande värderingar för att samarbetet ska kunna lyckas. Dessutom bör företagsledningarna gediget arbeta med att implementera ett nytt tankesätt inom organisationen som ser möjligheter med att ingå strategiska allianser med FinTech-bolag. Detta för att det finns stora möjligheter med samarbeten med FinTech-bolag.

## **6.4 Studiens begränsningar**

Denna studie kommer följaktligen även med vissa begränsningar. Eftersom denna studie genomförts under en kortare tidsperiod, har detta bidragit till bland annat ett begränsat urval.

Ett annat exempel på en begränsning i studien är det valda perspektivet – nämligen att undersöka fenomenet enbart utifrån traditionella bankers perspektiv och inte FinTech-bolagens. Dessutom är studiens resultat enbart applicerbart på den svenska finansmarknaden eftersom de valda respondenterna företräder svenska banker. Eftersom dessa respondenter företräder specifika banker kan det leda till att svaren blir någorlunda vinklade då respondenterna kan se ett värde i att sätta banken i god dager. De valda respondenterna har olika roller som exempelvis compliance med ansvar för regelefterlevnad och därmed ser fler svårigheter med dessa nya samarbeten medan andra har roller som i stället ser möjligheter. Detta bidrar till att dessa olika roller ställer sig olika kring ämnet beroende på deras expertis. Något som även framgått under studiens genomförande är att fenomenet kring strategiska allianser mellan traditionella banker och FinTech-bolag är relativt nytt, vilket medför att det finns begränsat med kunskap kring hur dessa strategiska allianser faktiskt ser ut och resulterar i praktiken.

## **6.5 Framtida studier**

Framtida studier bör förslagsvis fokusera på att genomföra studien från FinTech-bolagens perspektiv. Detta perspektiv kan resultera i ett ökat kunskapsbidrag kring just deras synsätt på strategiska allianser med traditionella banker och deras möjligheter tillsammans för att skapa värde för slutanvändare.

Under studiens tidsperiod var samarbeten mellan FinTech-bolag och traditionella banker i ett tidigt stadie men detta bör öka markant inom de närmast fem till tio åren. Därför är ytterligare ett förslag att undersöka området igen för att se hur dessa samarbeten har förändrats – både inom Europa och med tredjepartsländer som USA för att se om utfallet blir annorlunda.

Det är även möjligt att genomföra studien med en kvantitativ forskningsansats. Hittills har det inom ämnesområdet genomförts främst kvalitativa studier och därför hade det varit fördelaktigt att komplettera dessa med kvantitativa data som i stället kan bidra till mer generella slutsatser.

## Referenslista

- Accenture. (2021). *Hög innovationsgrad inom digitala betalningar skapar nya utmaningar för svenska banker*. <https://www.accenture.com/se-en/about/newsroom/company-news-release-nya-utmaningar-svenska-banker>
- Accenture. (2019). *Var fjärde aktör på den nordiska bankmarknaden är en nykomling*. <https://www.accenture.com/se-en/company-news-release-aktor-nordisk-bankmarknad>
- Alsajjan, B., & Dennis, C. (2010). Internet banking acceptance model: Cross-market examination. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 957-963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.014>
- 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.jeconbus.2018.07.003>
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Baabdullah, A. M., Alalwan, A. A., Rana, N. P., Kizgin, H., & Patil, P. (2019). Consumer use of mobile banking (M-banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. *International Journal of Information Management*, 44, 38-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.002>
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>
- Bleier, A., Goldfarb, A., & Tucker, C. (2020). Consumer privacy and the future of data-based innovation and marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37, (3), 466-480. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.03.006>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber.
- Cambra-Fierro, J., Pérez, L., & Grott, E. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 219-228. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.007>
- Cao, T., Cook, D. W., & Kristal, M.M. (2022). Has the technological investment been worth it? Assessing the aggregate efficiency of non-homogeneous bank holding companies in the digital age. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121-576. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121576>

- Chen, X., You, X., & Chang, V. (2021). FinTech and commercial banks performance in China: A leap forward or survival of the fittest?. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120645>
- Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A., & Näsholm, M, H. (2020). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a cooperator for innovation. *Long Range Planning*, 53, 101876. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>
- Ciunova-Shuleska, A., Palamidovska-Sterjadovska, N., & Prodanova, J. (2022). What drives m-banking clients to continue using m-banking services?. *Journal of Business Research*, 139, 731–739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.024>
- Czakon, W., Niemand, T., Gast, J., Kraus, S., & Frühstück, L. (2020). Designing coopetition for radical innovation: An experimental study of managers' preferences for developing self-driving electric cars. *Technological Forecasting & Social Change*, 155, 119992. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119992>
- Ekman, P., Raggio, R.D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.002>
- Ferm, L. E., & Thaichon, P. (2021). Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S retail banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102548>
- Finansinspektionen. (11 mars 2019). *Betaltjänster (PSD 2/PAD)*. <https://www.fi.se/sv/bank/andra-betaltjanstdirektivet-psd-2/>
- Financial Stability Board. (28 juni 2021). *Fintech*. <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/>
- Gernsheimer, O., K. Kanbach, K. D., & Gast, J. (2021). Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Gozman, D., & Willcocks, L. (2019). The emerging Cloud Dilemma: Balancing innovation with cross-border privacy and outsourcing regulations. *Journal of Business Research*, 97, 235-256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.006>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 41, 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)

Hollebeek, L.D., Kumar, V., & Srivastava, R.K. (2020). From Customer-, to Actor-, to Stakeholder Engagement: Taking Stock, Conceptualization, and Future Directions. *Journal of Service Research*, 1-16. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/1094670520977680>

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55, 133-139. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)

Integritetsskyddsmyndigheten. (15 september 2021a). *Grundläggande principer*. <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer/>

Integritetsskyddsmyndigheten. (22 oktober 2021b). *Överföring till tredjeland*. <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/overforing-till-tredje-land/>

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>

Jocevski, M., Ghezzi, A., & Arvidsson, N. (2020). Exploring the growth challenge of mobile payment platforms: A business model perspective. *Electronic Commerce Research and Applications*, 40, 100908. <https://doi.org/10.1016/j.ele rap.2019.100908>

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide no. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>

Knudsen, E.S., Lien, L.B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>

Ko, W. L., Kim, S. Y., Lee, J., & Song, T. H. (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. *Journal of Business Research*, 120, 453-461. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.019>

Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, M.J., Sörhammar, D., & Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*. 69. 2964-2971. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.029>

Lee, I., & Shin, J.Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61. (1). 35-46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>

Lee, J. W., Song, H. S., & Kwak, J. (2014). Internationalization of Korean banks during crises: The network view of learning and commitment. *International Business Review*, 23, 1040-1048. J. Kwak). <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.009>

Li, H., Yu, L., & He, W. (2019) The Impact of GDPR on Global Technology Development, *Journal of Global Information Technology Management*. 22 (1). 1-6. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1569186>

Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resource, costs, and risks?. *Journal of Business Research*, 66, 489-498. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.001>

Lindblad, H. (2020). *FinTech och cyberhot – hur påverkas den finansiella stabiliteten?*. Riksgälden. <https://www.riksdagen.se/contentassets/9fa6a441f1594e8fa38c1156756fedf4/20-01-28-fiu-riksdagen.pdf>

Liu, J., Li, X., & Wang, S. (2020). What have we learnt from 10 years of fintech research? A scientometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120022. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120022>

Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A., & Kaartemo, V. (2018). Shaping service ecosystem: exploring the dark side of agency. *Journal of Service Management*, 29(4), 521-545. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0026>

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*. 81. 102-103. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103>

Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson, L. (2020). The emergence of FinTech Ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Information and Management*. 57. 103385. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103385>

Navío-Marco, J., Bujidos-Casado, M., & Rodrigo-Moya, B. (2019). Coopetition as an innovation strategy in European Union: Analysis of the German case. *Industrial Marketing Management*, 82, 9-14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.014>

Peruchi, D. F., Pacheco, D., Todeschini, B. V., & Caten, C. (2022). Moving towards digital platforms revolution? Antecedent, determinants and conceptual framework for offline B2B networks. *Journal of Business Research*, 142, 344-363.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.036>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.

Sharma, S. K., & Sharma, M. (2019). Examining the role of trust and quality dimensions in the actual usage of mobile banking services: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 65–75.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.013>

Siachou, E., Vrontis, D. & Trichina E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*. 124, 408–421.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Strömsten, T., & Waluszewski, A. (2012). Governance and resource interaction in networks. The role of venture capital in a biotech start-up. *Journal of Business Research*, 65, 232–244.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.030>

Sveriges Riksbank. (2021). *Betalningsrapport 2021 - Internationell harmonisering påverkar Sverige*. <https://www.riksbank.se/sv/betalningar--kontanter/sa-betalar-svenskarna/betalningsrapport-2021/1.-trender-pa-betalningsmarknaden/internationell-harmonisering-paverkar-sverige/det-behover-bli-snabbare-och-billigare-att-skicka-pengar-utomlands/>

Thakor, V.A. (2020). Fintech and banking: What do we know?. *Journal of Financial Intermediation*. 41. 100-833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>

van Klyton, A., Tavera-Mesias, J. F., & Castaño-Muñoz, W. (2021). Value co-creation and co-destruction in the first cashless society in Colombia- a middle range theory approach. *Information Technology and People*, 0959-3845, 1758-5813. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2020-0273>

Vargo, S. L. (2011). Market systems, stakeholders, and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45, 217-222.

<https://doi.org/10.1108/03090561111095667>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of Academy of Marketing Science*, 44, 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Wang, C. L., & Chung, H. (2020). Business networking and innovation of Asian enterprises in Western countries: The moderation of institutional distance. *Industrial Marketing Management*, 88, 152-162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.002>

Xie, X., & Wang, H. (2020). How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An FsQCA analysis. *Journal of Business Research*, 108, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.011>

Zhou, Q., Lim, F. J., Yu, H., Xu, G., Ren, X., Liu, D., Wang, X., Mai, X., & Xu, H. (2021). A study on factors affecting service quality and loyalty intention in mobile banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102-424. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102424>



## **Bilagor**

### **Bilaga 1 Mailförfrågan om intervjudeltagande**

Hej!

Vi är tre studenter från Mälardalens Universitet på Ekonomiprogrammet (inriktning Digital verksamhetsutveckling med IT) som för tillfället skriver vår kandidatuppsats. Översiktligt har vi valt att fördjupa oss kring hur banker ställer sig till nya FinTech-bolag och mer specifikt hur ni ställer er till strategiska allianser med dessa FinTech-bolag. Vi uppskattar om ni kan svara på frågor under en intervju avseende hur banken kan samarbeta med FinTech-bolag?

Syftet med denna studie är att undersöka hur digitaliseringen har förändrat serviceecosystemet för digitala FinTech-produkter. Genom nya FinTech-bolag uppkommer nya möjligheter för banker att förhålla sig till, därför avser denna studie även identifiera vilka dessa möjligheter är.

Den muntliga intervjun tar 20 - 35 minuter och planeras att genomföras under vecka 16–18 (en skriftlig intervju på mail kan även fungera). Vi är dock självklart villiga att anpassa detta utefter vad som passar dig bäst. Er medverkan kan vara anonym om så önskas och alla uppgifter kommer oavsett hanteras konfidentiellt.

Om du inte anser att du har kunskap och engagemang inom detta ämne, vill vi gärna be om att du rekommenderar oss till någon annan.

Vänligen återkom med svar så snabbt som möjligt. Hoppas vi ses på en intervju!

Med vänliga hälsningar,  
Oliver Knutsson, Anna Liljestränd & Viktor Jonasson

## Bilaga 2 Intervjuguide

Praktisk information före angivet datum för intervju:

- Information gällande syftet med uppsatsen.
- Etiska aspekter
  - Intervjun är frivillig och du som respondent kan avbryta intervjun när du vill.
  - Går det bra att spela in intervjun i syfte av att underlätta transkribering efter?
  - Det insamlade materialet som genereras från intervjun kommer endast att användas för studiens syfte och kommer att raderas efter studiens slut.
- Anonymitet
  - Önskar ni hel anonymitet eller endast att ditt namn anonymiseras i studien?
  - Enda som önskas är att er roll benämns i studien.

### Intervjufrågor

#### Inledande frågor

1. Vad har du för roll inom banken?
2. Hur många års erfarenhet har du i denna bank respektive i branschen?

#### Del 1: Förändrat ekosystem

3. Införandet av till exempel PSD2-direktivet har gjort att serviceekosystemet har förändrat. Hur ställer ni till denna förändring?
4. Hur arbetar er bank med utveckling av FinTech-produkter/tjänster för era kunder?
  - Ge gärna exempel på några av dessa!
5. Finns det några likheter och/eller skillnader mellan er bank och FinTech-bolag?
  - Ge gärna exempel!
6. Hur ser ni på ett potentiellt samarbete med FinTech-bolag?
  - Vad är viktigt vid val av samarbetspartner för att båda parter ska få värde av ett samarbete?

#### Del 2: Strategiska allianser och affärsnätverk

7. Har ni i dagsläget strategiska allianser för att förbättra er tekniska utveckling exempelvis med FinTech-bolag eller andra aktörer?
  - Om ja: ge gärna exempel
8. Ser ni ett behov av att inleda strategiska allianser med ett FinTech-bolag?
  - I så fall varför?
9. Vad krävs innan ett samarbete med ett FinTech-bolag kan påbörjas?
10. Kan du ge ett exempel på vad målet med en strategisk allians med FinTech-bolag respektive FTP skulle kunna vara?
11. Vilka olika former av samarbeten/strategiska allianser har er bank inlett med FinTech-bolag?
12. Har ni haft något samarbete med en konkurrerande verksamhet?
  - I så fall hur såg detta ut och vad bidrog det med?

13. Fördelar och nackdelar med ett potentiellt samarbete med FinTech-bolag?
14. Hur ser ni på värdeskapandet (ex för kund eller lönsamhet för banken) i ett samarbete med FinTech-bolag?

### **Del 3: Risker och regelefterlevnad**

15. Finns det regulatoriska risker med ett potentiellt samarbete med FinTech-bolag?
  - I så fall, vilka är de främsta?
16. Hur upplever ni att införandet av GDPR påverkar ett beslut kring en strategisk allians med FinTech-bolag eller FTP-produkter?
17. Hur säkerställs det att GDPR efterföljs vid ett eventuellt samarbete med FinTech-bolag?
18. Vilka risker ser ni med att inte ingå strategiska allianser med FinTech-bolag?
19. Vilka är de främsta utmaningarna med strategiska allianser framför allt då med FinTech-bolag?
20. Är det något ytterligare som du vill ta upp som inte tagits upp under intervjun?