

# FinTech och den svenska banksektorn

En kvalitativ studie om FinTech utvecklingens inverkan i de svenska storbankerna

Av: Antoinette Moussally & Daniella Zanbil

Handledare: Maria Smolander

Examinator: Darush Yazdanfar

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi med inriktning Finansiering | Vårterminen 2022



# Förord

Vi vill börja med att tacka respektive respondent från SEB, Swedbank och Handelsbanken, som tog sig tiden att förmedla sin värdefulla kunskap till studien. Utan eran insats hade inte denna kandidatuppsats varit möjlig att genomföra!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Maria Smolander för uppvisat stöd samt vägledning under studiens arbetsgång. Slutligen vill vi tacka samtliga opponenter kommentarer kring eventuella förbättringar under studiens genomgående veckor.

Tack!

*Stockholm, Juni 2022*

*Antoinette Moussally och Daniella Zambil*

# Abstract

Digitalization is a comprehensive area today that is constantly evolving, with the aim of streamlining business processes to promote both individuals and companies. In line with today's ongoing development of digitalization, the growth of FinTech has had a major impact in the banking sector. This is because FinTech has contributed to the possibility of establishing innovative financial services, as banks have previously lacked this capability. FinTech companies are covered by higher innovation capacity and banks are thus today facing challenges, to create value for their customers. While FinTech development promotes opportunities for banks, cyber risks and threats also occur because of the rapid changes. This study aimed to describe how the major Swedish banks express that they relate to the relationship with FinTech companies, and whether the major banks experience increased cyber risks, in connection with the FinTech development. The major Swedish banks include SEB, Swedbank and Handelsbanken and have thus been applied as study objects. A qualitative study was conducted using primary data collection from semi-structured interviews. Secondary data have also been obtained from the Swedish major banks' published documents and literature collections, which have been considered regarding the study's theoretical frame of reference. The results of the study showed that the major Swedish banks find opportunities for collaboration with FinTech companies, as a collaboration can streamline the major banks' slow-moving and complex systems and contribute to new FinTech solutions. However, Handelsbanken differs from the remaining major banks, as they have chosen not to include external FinTech companies to the same extent. In conclusion, it was also stated that all major banks are experiencing increased exposure to cyber risks, because of FinTech's development, which contributes to rapid changes in society.

**Keywords:** *API, Cyberrisks, Digitalization, Financial actors, FinTech, FinTech-company, PSD2, cooperation, Third party actor*

# Sammanfattning

Digitalisering är ett omfattande område i dagens samhälle som ständigt utvecklas, med syfte att effektivisera affärsprocesser för att främja både privatpersoner och företag.

I takt med dagens pågående utveckling av digitalisering har framväxten av FinTech haft en stor inverkan inom banksektorn. Detta eftersom FinTech har bidragit till möjligheten att etablera innovativa finanstjänster, då banker tidigare har saknat denna förmåga.

FinTech-företag omfattas av högre innovationsförmåga och banker står därmed idag inför utmaningar, för att skapa värde för sina kunder. Samtidigt som FinTech utvecklingen främjar möjligheter för banker, förekommer även cyberrisker till följd av de hastiga förändringarna. Denna studie syftade till att beskriva hur de svenska storbankerna uttrycker att de förhåller sig till relationen med FinTech-företag, samt om storbankerna upplever ökade cyberrisker, i samband med FinTech utvecklingen. De svenska storbankerna innefattar SEB, Swedbank samt Handelsbanken och har därmed tillämpats som studieobjekt. En kvalitativ studie har genomförts med hjälp av primärdatainsamling från semistrukturerade intervjuer.

Sekundärdata har även inhämtats från de svenska storbankernas publicerade årsredovisningar, samt litteraturinsamling, som har beaktats med hänsyn till studiens teoretiska referensram.

Studiens resultat påvisade att de svenska storbankerna finner samarbetsmöjligheter med FinTech-företag, eftersom ett samarbete kan effektivisera storbankernas trögörliga och komplexa system samt bidra till nya FinTech lösningar. Handelsbanken skiljer sig dock från resterande storbanker, då de har valt att inte inkludera externa FinTech-företag i lika stor utsträckning. Avslutningsvis konstaterades även att samtliga storbanker upplever ökad utsatthet för cyberrisker, till följd av FinTech utvecklingen som bidrar till snabba förändringar i samhället.

**Nyckelbegrepp:** *API, Cyberrisker, Digitalisering, Finansiella aktörer, FinTech, FinTech-företag, PSD2, Samarbete, Tredjepartsaktör*

# Begreppslista

<b>API</b>	Förkortning till “ <i>Applikation program gränssnitt</i> ” som syftar till huruvida information överförs mellan olika parter
<b>Cyberrisker</b>	Risken aktörer utsätts för gällande intrång eller läckage inom informationssystem samt kommunikationsnätverk
<b>Digitalisering</b>	Digitalisering syftar till att effektivisera och utveckla befintliga tjänster samt arbetssätt i samband med ny teknologi.
<b>Finansiella aktörer</b>	Aktörer som verkar inom finanssektorn som exempelvis banker, försäkringsbolag och FinTech-företag
<b>FinTech</b>	Förkortning för “ <i>Finansiell teknologi</i> ”, samlingsnamn för teknologiska innovationer och lösningar inom finanssektorn.
<b>FinTech-företag</b>	Företag inom finanssektorn, vars primära arbete handlar om att främja FinTech lösningar
<b>PSD2</b>	“ <i>Payment Service Directive 2</i> ” är ett EU-betaljänstdirektiv som öppnar upp gränser för tredjepartsaktörer
<b>Samarbete</b>	härleds till Kooperation eller Kollaboration, det vill säga när två olika parter arbetar tillsammans för att främja mål.
<b>Tredjepartaktör</b>	En extern aktör som kan inhämta information från en annan aktör med hjälp av PSD2-regelverket

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte .....	5
1.4 Forskningsfråga .....	5
1.4.1 Underfrågor .....	5
1.5 Avgränsning .....	5
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>6</b>
2.1 Tidigare forskning .....	6
2.2 Svenska storbankers funktionalitet.....	10
2.2.1 Finansiell stabilitet.....	11
2.3 The evolution of FinTech .....	12
2.3 Co-opetition theory.....	14
2.3.1 Application Programming Interface .....	15
2.3.2 Synergieffekter .....	16
2.4 The Business Model Canvas .....	17
2.5 Operativa risker .....	21
2.3.1 Cyberrisker .....	22
2.6 Analysmodell.....	23
<b>3. Metodavsnitt .....</b>	<b>24</b>
3.1 Forskningsstrategi .....	24
3.2 Forskningsansats .....	25
3.3 Forskningsdesign.....	26
3.4 Datainsamling.....	27
3.4.1 Intervjuer .....	27
3.4.2 Litteraturinsamling .....	29
3.5 Urval och bortfall .....	30
3.5.1 Urval av banker .....	30
3.5.2 Urval av respondenter.....	30
3.5.3 Bortfall.....	31
3.6 Analys av empiriskt material.....	32

3.7 Trovärdighet .....	33
3.8 Etiskt förhållningssätt .....	35
3.9 Källkritik .....	36
3.10 Metodreflektion .....	37
<b>4. Presentation av de svenska storbankerna .....</b>	<b>39</b>
4.1 SEB .....	39
4.2 Swedbank .....	39
4.3 Handelsbanken .....	40
4.4 Storbankernas utveckling .....	40
<b>5. Empiri .....</b>	<b>42</b>
5.1 SEB .....	42
5.1.1 FinTech .....	42
5.1.2 Möjligheter och samarbeten .....	44
5.1.3 Cyberrisker .....	46
5.2 Swedbank .....	47
5.2.1 FinTech .....	47
5.2.2 Möjligheter och samarbeten .....	48
5.2.3 Cyberrisker .....	50
5.3 Handelsbanken .....	51
5.3.1 FinTech .....	51
5.3.2 Möjligheter och samarbeten .....	51
5.3.3 Cyberrisker .....	52
<b>7. Analys .....</b>	<b>54</b>
7.1 Co-opetition .....	54
7.2 Business Model Canvas .....	57
7.2.1 Värdeskapande .....	57
7.2.2 Kundinteraktioner .....	57
7.2.3 Infrastruktur .....	59
7.2.4 Finansiella aspekter .....	60
7.3 Cyberrisker .....	62
<b>8. Slutsats .....</b>	<b>64</b>
<b>9. Förslag på vidare forskning .....</b>	<b>65</b>

## **Referenslista**

### **Bilagor**

Bilaga 1. Intervjuguide .....	76
Bilaga 2. Fördelning mellan totala intäkter och kostnader mellan år 2008-2021 (SEB).....	77
Bilaga 3. Fördelning mellan totala intäkter och kostnader mellan år 2008-2021 (Swedbank) .....	77
Bilaga 4. Fördelning mellan totala intäkter och kostnader mellan år 2008-2021 (Handelsbanken) .	78

### **Figurförteckning**

Figur 1. Antalet FinTech-företag som är aktiva i Sverige mellan åren 2008 - 2019.....	13
Figur 2. Egenkonstruerad figur av Business Model Canvas. ....	18
Figur 3. Egenkonstruerad analysmodell. ....	23

### **Tabellförteckning**

Tabell 1. Utdrag från tabell av Harasim (2021) .....	7
Tabell 2. Egenkonstruerad tabell av studiens respondenter .....	31
Tabell 3. Egenkonstruerad tabell av samtliga storbankers årsredovisningar .....	41



# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras en introduktion om studiens forskningsområde med en givande bakgrund och problemdiskussion som sedan mynnar ut i studiens syfte och forskningsfrågor. Vidare avslutas kapitlet med en avgränsning för presentation av de valda bankerna som studieobjekt.*

## 1.1 Bakgrund

Dagens samhälle präglas av teknologisk och digital utveckling som har en stor verkan inom banksektorn då möjligheten för nya innovativa finanstjänster skapas (Puschmann, 2017). Digitalisering syftar i att effektivisera affärsprocesser, för att stärka nuvarande tjänster på marknaden vilket medför förbättringar av nuvarande traditionella tjänster (Vaher, u.å.). Dessa förbättringar omfattar framförallt smidiga betalningslösningar och effektiva överföringsapplikationer mellan privatpersoner och företag, vilket är ett sätt att tillgodose olika samhällsaktörer (Cuesta et al., 2015). Denna starkt influerade digitalisering inom banksektorn återspeglas i uppkomsten av fenomenet "FinTech" (Dawood et al., 2021).

FinTech som är en förkortning av finansiell teknologi, grundar sig redan i början av 1990-talet då flera banker digitaliserades (Arner et al., 2016). Fenomenet har sitt ursprung från Bankens Citigroups projekt som utfördes för att underlätta tekniska samarbeten mellan företag (Puschmann, 2017). Därefter blev FinTech allt mer aktuellt i samband med den globala finanskrisen 2008 då många människors förtroende till traditionella banker minskade (Fintech Weekly, u.å.). Sedan dess har FinTech haft en stor betydelse inom såväl den finansiella som den teknologiska världen och termen beskrivs som en "relation" mellan finansiella tjänster och informationsteknologi, enligt Arner et al. (2016).

FinTech och digitalisering går således hand i hand och anses vara en viktig sektor för samhället, då nya finansiella instrument och lösningar utvecklas på marknaden. Nya lösningar genereras framförallt inom betalningar, sparande och lån i den svenska banksektorn, vilket innebär ökad tillgänglighet för bankkunderna (Sveriges riksbank, 2017). I takt med dagens digitalisering har bankkunders efterfrågan av nya finansiella tjänster ökat då deras vanor förändras i relation till samhällets förändringar. Allt eftersom FinTech, har banker därmed tvingats anpassa sig till denna utveckling (Cuesta et al., 2015). Vidare hävdar Sthål (2017) att de svenska bankernas arbetsstrategier har utvecklats i samband med FinTech, då

förutsättningarna att främja efterfrågade finansiella tjänster har ökat. De svenska storbankerna består av SEB, Swedbank och Handelsbanken enligt Bankbarometern 2021 av Finansinspektionen (2021a). Idag har dessa banker lyckats skapa och utveckla automatiserade tjänster och produkter som exempelvis BankID. Med hjälp av BankID kan svenska privatpersoner och företag identifiera sig och ingå avtal, genom E-legitimation (BankID, u.å.). BankID som idag används runt hela Sverige är en betydande omvandling, till följd av digitalisering som samverkar under FinTech, möjliggjort ökad tillgänglighet och flexibilitet inom banksektorn (Svenska bankföreningen, 2016).

FinTech blir alltmer aktuellt ju mer teknologin samverkar i samhället, vilket är positivt för den svenska banksektorn som tidigare nämnt. Samtidigt kan utvecklingen av FinTech medföra hot och risker för banker samt för finansiell stabilitet (Thedéen, 2020). Dessa risker grundar sig i att inflytanden av FinTech och digitalisering inom banksektorn resulterar i förändringar som kan vara hastiga och omfattande, vilket kan härledas till cyberrisker (Thedéen, 2020). Cyberrisker uppmärksammas som en av de största hoten för den finansiella stabiliteten i samband med ökad digitalisering. Ett hot riktas framförallt mot banksektorn i takt med ökad användning av FinTech (FSPOS, 2021).

## 1.2 Problemdiskussion

Dagens snabbt utvecklade informationsteknologi och FinTech påverkar hela det ekonomiska kretsloppet, främst banksektorn. I en studie av Financial stability board (2019) framgår det att FinTech utvecklingen bidrar till ökad konkurrens mellan finansiella aktörer, samtidigt som nya finansiella tjänster skapas. Vidare tenderar ökad konkurrens att ses som positivt ur ett konsumentperspektiv då utbudet på smidiga och effektiva lösningar ökar. Däremot menar Barefoot (2020) att FinTech kan drabba finansiell stabilitet i och med att banker misslyckas med att utvecklas och förhålla sig till den nya tekniken. Därmed krävs det att främst banker, beaktar digitalisering och utvecklingen av FinTech, för att nå effektivitet samt lönsamhet.

Svenska innovativa FinTech-företag ligger i framkant med att utveckla och möjliggöra digitalisering, vilket underlättar informationssökning i tjänster. Det svenska FinTech-företaget Klarna har exempelvis lyckats etablera lösningar som stör storbankernas förmåga, avseende utveckling av betalningstjänster (Sthål, 2017). Svenska storbanker blir sålunda tvungna att omvärdera sina traditionella finanstjänster till effektiva FinTech lösningar, i förhållande till den samhällseliga förändringen. Sedan år 2015 till 2019 har det skett en signifikant och global ökning i användningen av FinTech tjänster, från 15 till 64 procent, där Sverige är inkluderad (Kroft & Sweers, 2021). Denna globala ökning innebär betydande samarbetsmöjligheter för storbanker med FinTech-företag. Främst för att bankerna ständigt utmanas i takt med digitaliseringen och är därmed i behov av att implementera FinTech i sin verksamhet. Kroft och Sweers (2021) menar även att ett motiv är att banker har stora investeringsbudgetar med ett kapitalflöde för att etablera och utveckla FinTech tjänster.

Idag omfattas storbanker även av trögrörliga och komplexa system som har bristande förmåga att anpassa sig till stora förändringar, på grund av långdragna processer. Banker behöver därmed stöd från FinTech-företag för att möjliggöra ett effektiviserat banksystemet (Hornuf et al., 2021; Jerresand & Granqvist, u.å.). Thedéen (2020) beskriver FinTech och digitalisering som positivt i grunden då svenska banker kan utveckla sina system och traditionella affärsmodeller. FinTech-företag innefattas av flexibla och smidiga processer, vilket kan vara utmanande för storbankerna eller ett givande komplement för deras traditionella banksystem (Jerresand & Granqvist, u.å.). Det framgår därmed ett dilemma om huruvida banker ser på FinTech-företag som komplement eller hot. Harasim (2021) menar att banker hellre bör se FinTech-företag som samarbetspartners, snarare än som hot. Bose och Bastid (2017) styrker

detta resonemang i en rapport där det framgår att 91,3 procent av bankerna globalt har en vision om att samarbeta med FinTech-företag.

Samtidigt som FinTech utvecklingen kan vara bidragande till storbankers affärsmodell och verksamhet, kan det även medföra risker. Ny teknik har i enlighet med Riksbanken (2017) en stor inverkan på banksektorn och det har historiskt sett varit svårt att förutse medkommande risker och hot i samband med denna utveckling. Finanskrisen 2008 är att se som ett exempel på konsekvenser, i samband med kunskapsbrist om risker med innovationer och förändringar i den finansiella marknaden. Det är därmed nödvändigt för banker att ständigt beakta risker som kan uppstå på grund av FinTech utvecklingen (Riksbanken, 2017).

Ökad digitalisering och FinTech inom banksektorn kan dessvärre även resultera i den avgörande risken för cyberincidenter. Detta beror främst på att de svenska storbankerna arbetar sammanlänkat och oftast inom samma infrastruktur. Banker kan således utsättas för cyberattacker genom intrång och överbelastning i programvaror som vidare kan resultera i spridning av känsliga person- och företagsuppgifter (Théeden, 2020). Barefoot (2020) menar att en finansiell marknad som verkar utanför vad som anses vara traditionellt leder till konsekvenser, både penning- och finanspolitiskt. Därmed beaktar Barefoot (2020) tillsynsmyndigheternas minskade förmåga att kontrollera förändringar bland banker i förhållande till FinTech. Det är således en betydande faktor för de svenska storbankerna att inneha ett fungerande system som beaktar efterlevnad och ständigt reglerar för att minska intrång (Finansinspektionen, 2021b; Thedeen, 2020). I takt med denna risk ställs höga krav på cyber- och informationssäkerhet, då dessa risker anses vara det största hotet mot finansiell stabilitet (Finansinspektionen, 2021b).

FinTech är således ett fenomen som idag är aktuellt och i ett relativt nytt skede inom finansbranschen. Som tidigare nämnt kan FinTech inom bankverksamheten främja möjligheter avseende ingående samarbeten och partnerskap med FinTech-företag (Bose och Bastid, 2017). Tidigare forskning har undersökt FinTech och digitaliseringens roll inom banksektorn, med fokus på bankers drivkrafter bakom samarbeten. Majoriteten konstaterar att många banker drivs av att samarbeta med FinTech-företag i mån om att kompensera bankers brister. Dessa brister gäller framförallt teknologi- och innovationsförmågan som FinTech-företag innehar (Klus et al., 2019; Harasim, 2021). Tidigare forskning har även belyst att FinTech kan medföra utmaningar för banker avseende cyberintrång inom bankverksamheten.

Detta till följd av att cyberattacker har ökat markant under de senaste åren (Najaf et al., 2021; Murinde et al., 2022). Däremot saknas studier inom dessa forskningsområden utifrån de svenska storbankernas perspektiv. Denna studie avser därmed att vara en utfyllnad till det forskningsgap som återfinns. Detta med fokus på att studera de svenska storbankernas samarbetsmöjligheter med FinTech-företag och uppkomna cyberrisker i relation till FinTech utvecklingen.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva hur de svenska storbankerna uttrycker att de förhåller sig till relationen med FinTech-företag, samt om storbankerna upplever ökade cyberrisker, i samband med FinTech utvecklingen.

### **1.4 Forskningsfråga**

*Hur leder FinTech till samarbetsmöjligheter respektive cyberrisker för de svenska storbankerna?*

#### **1.4.1 Underfrågor**

- *Väljer svenska storbanker att ingå eller avstå samarbeten med FinTech-företag?*
- *Har utvecklingen av FinTech medfört cyberrisker för de svenska storbankerna?*

### **1.5 Avgränsning**

Studien är avgränsad till att studera de svenska storbankernas förhållningssätt till partnerskap med FinTech-företag och upplevda cyberrisker i relation till FinTech utvecklingen.

Därav har denna studie en utgångspunkt från banksektorn, mer specifikt utifrån de svenska storbankernas perspektiv, utan FinTech-företags synvinkel. De deltagande storbankerna är SEB, Swedbank och Handelsbanken, vilka är marknadsledande inom den svenska banksektorn. Respondenterna inom storbankerna är personer som har en djupgående kännedom samt kompetens som lämpar sig för att besvara studiens frågor. Det sker därav en avgränsning gentemot respondenterna inom storbankerna med krav om att ha rätt expertis och kunskap för att kunna besvara forskningsfrågan. I och med att FinTech har haft en stor utvecklingsfas sedan år 2008, beaktas även storbankernas årsrapporter från år 2008 till 2021.

## 2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram och tidigare forskning som har beaktats i studien. Kapitlet inleds med tidigare forskning inom ämnesområdet. Därefter ges en introduktion om storbankers funktionalitet och FinTech evolution, för att ge läsaren djup förståelse om studien. Följt av detta behandlas co-opetition theory, Business model canvas och cyberrisker, för att besvara studiens forskningsfrågor med beaktande av syftet.

### 2.1 Tidigare forskning

I studien “*Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction*” skriven av Klus et al. (2019) studerades drivkrafterna bakom ingående samarbeten mellan banker och FinTech-företag. I takt med framväxten av FinTech har banksektorn förändrats och banker har behövt förhålla sig till det nya läget. Forskarna menar att banker och FinTech-företag har olika fördelar som på senare tid har uppmärksammats i ett kooperativt samarbete mellan dem. Fördelarna med FinTech-företag är deras innovativa lösningar som skapar kundvärde medan bankernas styrkor ligger i att de är stabila och mogna. Samtidigt påstår Klus et al. (2019) att en fråga har uppkommit om FinTech-företag är konkurrenter eller samarbetspartners till banker. Detta till följd av FinTech-företagens kunskap inom ny teknik, vilket innebär att de har förmågan att erbjuda tjänster som tidigare endast levererades av banker, som exempelvis betalningar.

Resultaten i Klus et al. (2019) studie påvisade olika motiv för banker att samarbeta med FinTech-företag. Majoriteten av respondenterna från bankerna motiverade att de använder FinTech-företag för att *outsourca* sig, vilket innebär att de överlämnar en del av verksamheten till en annan extern part, i detta fall till FinTech-företag. Bankerna anser att det är effektivare att överlämnar vissa områden till FinTech-företag genom API:er, då det sannolikt går bättre och snabbare än om bankerna tillämpar sina interna resurser. De menar att bankernas anställda på så sätt kan fortsätta fokusera på kärnverksamheten. Detta då de inte är experter på it- och teknikfrågor eller har samma tekniska möjligheter som FinTech-företag. Vad gäller innovation hade även majoriteten av bankerna en positiv inställning då de värdesätter utvecklade innovationsprocesser och färdiga lösningar som direkt kan implementeras i verksamheten. Detta beror främst på bankernas traditionella system som skulle ta betydligt längre tid om de själva skulle främja samma lösning. Vidare menar Klus et al. (2019) att samarbeten och investeringar i FinTech-företag bidrar till utvecklade affärsmodeller som i sin

tur kan skapa konkurrensfördelar samt kundvärde. Slutsatsen som Klus et al. (2019) presenterade var att banker har tendenser att outsourca till FinTech-företag och eftersträvar innovation, medan FinTech-företag drivs av bankernas resurser och rykte. Slutligen kopplade forskarna ett sådant samarbete till co-opetition då de menar att banker och FinTech-företag samtidigt är konkurrenter som de samarbetar.

Vidare studerade Harasim (2021) om de komparativa fördelar som banker och FinTech kan få vid ett partnerskap mellan aktörerna. Forskningssyftet var att komma fram till vilka faktorer som påverkar samarbeten mellan FinTech-företag och banker samt när det bäst lämpar sig att samarbeta. Harasim (2021) genomförde en djupgående analys av befintliga forskningar och utifrån tidigare forskningsresultat identifierade faktorer som ligger till grund för samarbeten. Utifrån tidigare forskning har Harasim (2021) vidare utvecklat ett verktyg som jämför olika resurser och fördelar för banker och FinTech-företag. Det utformade verktyget presenteras med hjälp av en tregradig-skala som mäter FinTech-företag och bankers intensitet inom olika resurser, tillgångar och färdigheter. Verktyget avser att redogöra för ett resonemang; om antingen ett FinTech-företag eller en bank har en hög intensitet med fördelar som tyder på *tre grader*. Samtidigt som den andra organisationen har en svag intensitet med *en grad* inom samma område, anses det vara lämpligt att samarbeta eller bilda ett partnerskap. Detta beror på att FinTech-företag och banker kan komplettera varandra.

Tabell 1. komparativa fördelar mellan storbanker och FinTech-företag

Assets/Skills	Features	FinTechs	Banks
Marketing assets	Wide and diversified range of products	+	+++
	Price level	++	+++
	Price transparency	+++	+
	User experience	+++	+ / ++
	Electronic channels	+++	++
Efficiency	Costs/revenues	+	+++
	Margins	+	+++
	Access to cheap (low-cost) funding	+	+++
	Investment capacity	+	+++
	Cross-subsidization	x	++
	Economies of scale and scope	+	++
Organizational skills and structure	Network effects	+	++
	Organizational complexity	+	+++
	Flexibility and agility	+++	+
	Innovativeness	+++	+
	Transaction security	++	+++
	Customer data protection	++	+++

Källa: Utdrag från tabell av Harasim (2021)

I studien framgår det utformade verktyget i form av en tabell, som innehåller olika kategorier med komparativa fördelar. I ett utdrag från Harasims (2019) tabell (*Tabell 1*) påvisas att Fintech-företag bland annat omfattar en hög grad av flexibilitet och smidighet samt inom innovation, med *tre grader*. Medan banker har en låg relation inom dessa aspekter med *en grad*. I tabellen framgår även jämförelser i marginaler där det visas att FinTech-företag innehar en betydligt lägre intensitet med *en grad*. Till skillnad från banker som har en hög intensitet med *tre grader*.

Harasim (2021) menar dessutom att FinTech-företag kännetecknas av smidighet, flexibilitet och enkelhet samtidigt som de besitter hög kompetens inom teknologi. Fördelen med färdigheterna som FinTech-företag besitter är att de kan skapa innovativa lösningar som i sin tur leder till ökat kundvärde, eftersom utbudet överensstämmer med kundernas efterfrågan. FinTech-företag kan bättre erbjuda FinTech-tjänster än banker och samtidigt till en lägre kostnad. Däremot har FinTech-företag brister och avsaknad inom flera områden som banker kan uppfylla. Banker har utvecklade affärsmodeller med en stabil kundbas samt högt kapital och kunskaper inom riskhantering, vilket FinTech-företag är i stort behov av. Därav drar Harasim (2021) slutsatsen om att det bättre lämpar sig att FinTech-företag och banker väljer samarbetsstrategier snarare än att vara konkurrenter.

Samtidigt har Niemand et al. (2017) i sin forskning belyst om huruvida digitalisering och teknik utmanar bankers traditionella affärsmodeller. Vidare betonar forskarna hur finansiella aktörer måste anpassa sig till utveckling och på så sätt möta kundernas behov. Storbanker arbetar framförallt med att utveckla sina överföringssystem, samtidigt som de har verksamma kostnadsstrategier. Genom att banker allt mer använder sig av digital teknik för att utforma tjänster, kan de tillhandahålla utbud som kunder efterfrågar. Forskarna diskuterade att banker på så sätt kan öka sin kundservice, vilket är en betydande faktor för att generera vinster. Resultaten i Niemand et al. (2017) studie påvisade däremot att bankerna inte tenderar till att öka sin lönsamhet i samband med att erbjuda digitala tjänster. Detta beror på att det förekommer extra kostnader vid upprätthållandet av sådana tjänster, såsom drift- och underhållskostnader. Forskarna menar istället att banker bör satsa på konkurrensfördelar genom att vara innovativa vid beaktandet av digitalisering och FinTech, för att nå lönsamhet.



Studien *“The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks”* skriven av Murinde et al. (2022) redogör för hur banker har påverkats allt eftersom FinTech har accelererat. Studien uppmärksammar både möjligheter och risker som kan influera banker. FinTech har haft en betydande utvecklingsfas under de två senaste decennierna som har förändrat bankers affärsmodeller, tjänster och processer. Enligt Murinde et al. (2022) har FinTech lett till bankers främjande av innovationsrika och teknologiska lösningar som bidrar till värdeskapande, då kundupplevelsen stärks.

Vidare påstår Murinde et al. (2022) att det finns möjligheter för banker att samarbeta tillsammans med FinTech-företag, vilket kan gynna båda parterna. Banker har under lång tid haft expertis inom finans och en omfattande kundbas med stabila relationer, vilket har varit av stor betydelse. Däremot har banker upplevt motstånd gällande förändring inom digitalisering och informationsteknologi. Enligt denna mening påstår Murinde et al. (2022) att FinTech-företag har förmågan att utfylla egenskaper som bankerna saknar, vilket med hjälp av ett samarbete tyder på synergier. Banker gynnas framförallt av den ökade förmågan att hantera och bearbeta stora datamängder då de kan utveckla sina applikationer utifrån kundernas behov. Följaktligen uppmärksammar Murinde et al. (2022) även vikten av att beakta bankernas cybersäkerhet vid samarbeten med FinTech-företag. Resultaten som Murinde et al. (2022) framför, visar tydligt på att FinTech utvecklingen har påverkat banker positivt. FinTech har medfört enorma möjligheter inom utvecklade av nya tjänster och bättre förutsättningar för värdeskapande. Däremot menar forskarna att cyberrisker behövs beaktas i större utsträckning än tidigare eftersom FinTech även bidrar till ökade sårbarheter för banker.

I artikeln *“Fintech firms and banks sustainability: Why cybersecurity risk matters?”* hävdar Najaf et al. (2021) att FinTech har varit en bidragande beståndsdel inom den teknologiska utvecklingen. Däremot medför FinTech även osäkerhet avseende eventuella cyberrisker som kan uppstå. Banker och finansiella institutioner har genomgått en stor teknologisk förändring där fokus på innovativ utveckling under vissa omständigheter har gått före säkerheten.

I takt med förändringar beskriver Najaf et al. (2021) att de traditionella bankernas system har blivit alltmer sårbara gentemot risken för cyberintrång. Vid eventuella samarbeten mellan banker och FinTech-företag ökar dessvärre riskerna ytterligare. Cyberintrång och den ökade sårbarheten grundar sig främst i att FinTech-företag ständigt exponeras av risker för läckage av personuppgifter och dataintegritetsrisk. Därmed kan samarbeten med FinTech-företag resultera i stöld av värdefull informationen som banker innehar. Dessa risker skapar på så sätt

en fundering kring huruvida samarbeten mellan dessa två parter är relevant eller inte. Traditionella banker måste kunna bibehålla en god ekonomisk hållbarhet och likaså lönsamhet, därmed är en avgörande faktor säkerheten.

Najaf et al. (2021) menar att även om samarbeten medför kostnadseffektivitet, ökad incitament till skapandet av finansiella tjänster och andra stordriftsfördelar, har cyberattacker ökat under de senaste åren. Cyberincidenter beaktas huvudsakligen i traditionella banker vid ingående samarbeten och Najaf et al. (2021) hävdar därmed att de endast bör ingå samarbeten med FinTeg-företag, förutsatt att det inte leder till ytterligare cyberrisker. Samtidigt är forskarna måna om att det är svårt att exkludera cyberrisker och hot i helhet.

## **2.2 Svenska storbankers funktionalitet**

Det finansiella systemet i Sverige är ett brett och känsligt område som främst innefattar banker men även andra finansiella aktörer. De svenska storbankerna regleras av lagstiftningar och finansiella regelverk i Sverige, för att främja finansiell stabilitet (Sveriges Riksbank, 2018). Ett av de svenska storbankernas främsta funktionalitet är att erbjuda effektiva finansiella lösningar till sina kunder. Syftet är att storbankerna ska ha förmågan att effektivisera betalningsflödet, det vill säga att betalningar sker på ett tryggt, riskfritt och smidigt sätt (Svenska bankföreningen, 2014).

Allt mindre konsumenter betalar sina räkningar genom ett så kallat traditionellt betalningssätt, det vill säga fysiskt på banken. Idag sker den större delen av betalningar via kort, internet, eller mobiltelefoner (Ingves, 2020). Sveriges Riksbank (2021a) belyser därmed vikten av att storbankerna beaktar andra finansiella aktörer såsom FinTech-företag, för att kunna erbjuda smidiga betalningslösningar. I detta hänseende uppmärksammas FinTech-företag då de tillämpar informationsteknologi och digitalisering vid utvecklandet av nya tjänster vilket numera eftersträvas. Vidare hävdar Svenska bankföreningen (2014) att storbankers implementerande system har utvecklats för att användare ska kunna utföra betalningar genom en specifik applikation, även så kallad internetbank. Denna utveckling har skapat möjligheter för användare att på ett smidigare sätt kunna överföra pengar genom bland annat Swish. Internetbanken har på så sätt en varaktig funktion oavsett tid och plats, året runt.

### **2.2.1 Finansiell stabilitet**

Finansinspektionen är skyldig att värna om stabilitet i Sveriges finansiella system och arbetar därav huvudsakligen för att uppnå detta (Finansinspektionen, 2021b). Finansiell stabilitet innebär att finansinspektionen har förmågan att upprätthålla de grundläggande funktionerna av betalningsförmedling, omvandling från sparande till finansiering och riskhantering, på ett säkert och effektivt sätt. Detta präglar en fungerande samhällsekonomi vilket är ett optimalt mål för alla svenska storbanker (Sveriges Riksbank, 2021b). För att uppnå en stabilitet i det finansiella systemet menar Finansinspektionen (2021b) därmed att det krävs stark motståndskraft som stödjer upprätthållandet av funktionerna vid uppkomna störningar eller risker i systemet. Ett samhälle med stark motståndskraft förhindrar framtida problem i form av sårbarheter som kan komma att bli stora samhällsekonomiska kostnader.

Finansinspektionen arbetar således för finansiell stabilitet i strävan efter god motståndskraft, genom lagar och regler som styrs av Riksdagen och EU-direktiv. På så sätt övervakas även storbankerna som verkar inom den svenska finansiella marknaden, för att motverka finansiella obalanser (Svenska bankföreningen, 2014).

Finansinspektionen ska således se till att samtliga storbanker tillämpar lagar och regler som ställs, för att identifiera olika sårbarheter. Sårbarhet i detta sammanhang innebär att en aktör är känslig för en eller flera störningar som i sin tur kan leda till negativa effekter på det finansiella systemet. Om finansinspektionen kan upptäcka störningar och sårbarheter vid ett tidigt skede, innebär det ett förebyggande vilket tyder på god motståndskraft. Detta innebär att det finansiella systemet förutsätts ha hög beredskap för plötsliga kriser. Vidare har alla finansiella aktörer ett ansvar, inte minst banker som har en betydande roll inom detta kretslopp (Finansinspektionen, 2021b).

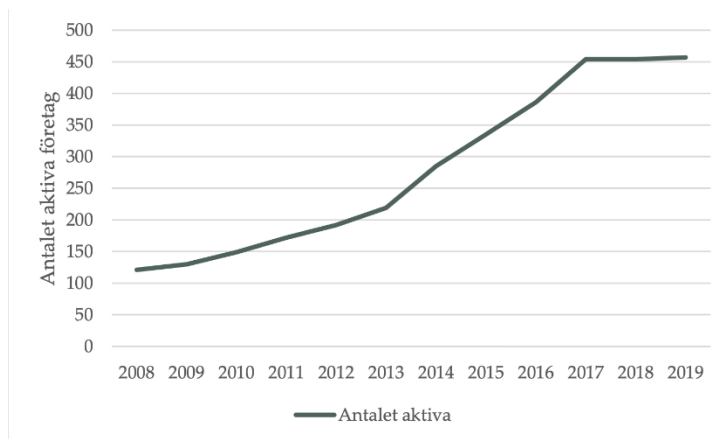
## 2.3 The evolution of FinTech

I en vetenskaplig artikel beskriver Arner et al. (2016) evolutionen av FinTech som en betydande innovation inom finanssektorn. FinTech har genomgått tre distinkta epoker där finans och teknik har sammanlänkats för att frambringa finansiella lösningar. Den första epoken, så kallad FinTech 1.0, kännetecknas av 1900-talets verk av den första finansiella globaliseringen som utgjordes av finans och teknologi. Detta skedde i samband med att teknik i form av telegrafer, kanaler, järnvägar etcetera skapade finansiella sammanlänkningar över gränser. Vidare har teknologin möjliggjort smidiga betalningslösningar runtom i världen. Den andra epoken, FinTech 2.0, beskrivs som den moderna perioden då de finansiella tjänsterna utvecklades ytterligare. Bankomater och nya betalningssystem etablerades såsom exempelvis internetbanken. Detta medförde möjligheter för bankkunder eftersom internetbanker innefattar en översiktsvy samt tillgång till kunders engagemang och bankkonton. Sådana FinTech lösningar innebär att fysiska banker inte längre är ett lika stort behov, då konsumenter självständigt kan genomföra grundläggande tjänster såsom överföringar.

Ett tydligt startskott för FinTech var efter finanskrisen 2008, då det var ett avgörande skede som inledde det så kallade FinTech 3.0. Finanskrisen ledde till minskat förtroendet och misstro till bankerna, samtidigt som arbetslösheten ökade. Detta resulterade i att många aktörer valde att byta bransch till FinTech, för att tillämpa sina kompetenser bättre. Flera aktörer samlades således för att utveckla de finansiella tjänsterna genom att belysa effektiviserad teknologi. På så sätt beaktades möjligheten om att bygga vidare på de traditionella banksystemen (Arner et al., 2016).

Idag härleds FinTech av bland annat drift och riskhantering samt betalningar och infrastruktur. Drift och riskhantering syftar till att återfinna ett system som åtgärdar och reducerar eventuella risker. Traditionella banker har till exempel tillämpat detta avseende deras efterlevnadssystem efter finanskrisen år 2008 (Arner et al., 2016). Över 450 aktiva FinTech-företag har sedan 2008 till 2019 etablerats (*Figur 1*) (Tillväxtanalys, 2020). I samband med denna expansion måste bankerna ta hänsyn till ett system som snabbt kan regleras och hantera uppkomna driftstörningar. Detta för att stärka samhällets finansiella stabilitet och undvika återkommande kollaps, såsom finanskrisen. Betalningar och infrastruktur är ett huvudområde som ständigt växer samt effektiviseras, både inom

gränsöverskridande och inhemska betalningar. Ständigt utvecklade betalningssystem med hjälp av FinTech kan innebära en dämpande frekvens i användandet av traditionella bankers betalningssystem. FinTechs successiva utveckling resulterar därmed i att traditionella banker måste beakta förändringarna som uppkommer och tillämpa dessa i deras affärsmodell, för att bibehålla den finansiella stabiliteten (Arner et al., 2016).



*Figur 1. Antalet FinTech-företag som är aktiva i Sverige mellan åren 2008 – 2019 (Tillväxtanalys, 2020).*

## 2.3 Co-opetition theory

Co-opetition theory (sve: kooperativ) är en teori som beaktar ett samarbete mellan konkurrenter. Samarbetet möjliggör en stärkt konkurrensfördel genom att resurser som tidigare inte varit tillgängliga för parterna, alstras. Det medför att företag utvecklar sin innovativa ståndpunkt och på så sätt även stimulerar den innevarande kompetensen inom diverse kategorier. Teorin belyser även att ett samarbete mellan två eller flera parter kan medföra stärkta relationer både internt och externt, tydliga strategier, drivkrafter och fördelar för båda parterna (Bengtsson et al., 2016). Vidare menar Bouncken et al. (2015) att företag som eftersträvar vinstmaximering tenderar att välja co-opetition som en strategi för värdeskapande. De beskriver co-opetition som en möjlighet att skapa och fånga värde genom att kombinera *“det bästa i båda världar”* mellan olika företags bidrag. Värdeskapandet gäller framför allt säkerhet, kostnadsreducering samt tillgången till nya externa resurser (Bouncken et al., 2015).

Banker står idag för ett flertal utmaningar gällande FinTech-företagen och dess innovationsförmåga. Både storbanker och FinTech-företag har komplement som saknas i vardera verksamhet, men detta kan tydligt undgå genom ett samarbete. Storbankerna har inte samma innovationsförmåga och utvecklingshastighet såsom FinTech-företag har. På samma sätt saknar FinTech-företag självaste kundbasen, vilket återfinns i banker. Det är därmed en bidragande faktor för storbanker att bemöta utmaningen, genom ett samarbete för att bland annat kunna effektivisera verksamheten. Allt eftersom FinTech utvecklingen och den ökade digitaliseringen har banksektorn genomgått betydande förändringar som har påverkat deras tjänster, produkter, strategier samt affärsmodeller. Banker har således förändrats och det har idag blivit allt vanligare att samarbeta med FinTech-företag (Sthål, 2017).

Samarbeten mellan banker och FinTech-företag kan generera nya banktjänster i form av nya betalningslösningar och finansiella dataanalyser. På så sätt kan banker erbjuda flera kundbehov under en och samma plattform, trots att tjänsterna är från olika företag, vilket är bankernas primära mål (Fonseca & Meneses, 2020). Människor är i behov av att ansluta sig till olika banktjänster, däremot behöver inte dessa tjänster vara kopplade till en specifik bank (Sthål, 2017). Banker är å ena sidan utmärkande för sina kunders trovärdighet till bankens säkerhet och stabila tjänster. Å andra sidan kännetecknas de även av trögrörlighet och komplexitet. Banker har stora innefattande system med långdragna processer vid eventuella

förändringar, det vill säga att de kräver omfattande arbete för att en potentiell utveckling ska ske (Fonseca & Meneses, 2020). Detta kan vara problematiskt eftersom banksektorn idag präglas av FinTech utveckling som banker måste beakta för att bibehålla sin kundkrets samt konkurrensfördelar. Detta härleder FinTech-företagens bidrag, nämligen deras digitala processer som karaktäriseras av smidighet och enkelhet. Ett samarbete mellan banker och FinTech-företag kan på så sätt möjliggöra för bankerna att dels etablera en välutvecklad affärsmodell, samt att båda parterna får tillgång till resurser som tidigare varit otillgängliga. Ett sådant samarbete kan därmed frambringa effektivitet och förenkling för båda verksamheterna (Jerresand & Granqvist, u.å.).

### **2.3.1 Application Programming Interface**

Application programming interface, även så kallat API är en funktion som fungerar i egenskap av en "länk" mellan olika parter i syfte att underlätta informationsdelning och för att möjliggöra omedelbar åtkomst till tjänster (Benmoussa, 2019). Som tidigare presenterats kan banker inte bortse digitaliseringen och FinTech utvecklingen vilket tvingar de att utveckla sina system. I detta sammanhang härleds Open banking vilket är ett nätverk där finansiella aktörer möts för att dela data och öppna upp sina API:er. Detta har skett till följd av införandet av EU-direktivet PSD2, *Payment Services Directive 2* som har möjliggjort för tredje parter att integrera och kommunicera tillsammans med banker (Svenska bankföreningen, 2019). API:er kan därav skapa utvecklade informationsflöden och lösningar, i ett samarbete mellan banker och FinTech-företag. Vidare kan ett sådant samarbete leda till att banker smidigare kan möta ett efterfrågat behov som de inte hade kunnat göra enskilt (Benmoussa, 2019).

Genom att tillämpa API:er kan banker således utveckla enklare och effektiva lösningar till sina kunder såsom bankapplikationer, vilket kan resultera i värdeskapande (Benmoussa, 2019). På så sätt kan en interaktion mellan FinTech-företag och banker leda till betydande kunderbjudanden som eftersträvas i dagens digitaliserade värld. API:er kan även bidra till att banker reducerar sina kostnader eftersom de använder tjänster som redan är färdiga och därmed inte behöver lägga ner resurser på att utveckla helt nya tjänster. Detta möjliggör vidare för banker att öka sina investeringar och vinstgenerering (Benmoussa, 2019). Utöver fördelarna med Open banking och öppna API:er, finns det dessutom risker i och med att det möjliggör för direkt datatillgänglighet med tredje parter. Bose och Bastid (2017) menar att öppna API:er kan exponera banker för större cyberrisker och därmed leda till ökade

sårbarhet för cyber incidenter. I rapporten av Bose och Bastid (2017) framgår det att 69,5 procent av bankerna är oroliga för verksamhetens datasäkerhet i förhållande till öppna API:er.

### **2.3.2 Synergieffekter**

Synergier definieras som Kooperation mellan två eller flera parter där syftet är att samarbeta för att skapa ett gemensamt värde som är högre än det individuella företagets prestation (Chang & Thorson, 2004). En samverkan kan bland annat medföra stordriftsfördelar och värdeskapande, om banker får tillgång till FinTech-företags styrkor som kan utfylla bankernas brister (Klus et al., 2019). Även Haris et al. (2020) och Harasim (2021) menar att en fusion mellan FinTech-företag och banker kan skapa synergieffekter då det kan möjliggöra för banker att se över vad som efterfrågas och kartlägga eventuella brister. Detta kan till exempel återspeglas på FinTech-företagen och dess innovativa förmåga att producera finansiella teknologiska lösningar, som banker inte har incitament till att skapa i samma utsträckning. Detta då banker har komplexa och trögörliga system som kan effektiviseras genom en synergi (Haris et al., 2020). Bömer och Maxim (2018) belyser vidare att en synergi mellan banker och FinTech-företag kan resultera i ekonomisk tillväxt genom att bankerna kan dra nytta av FinTech-lösningar och utveckla nya tjänster.



## 2.4 The Business Model Canvas

Affärsmodell är ett tvetydigt begrepp som definieras olika utifrån varierande perspektiv. Därmed har det varit svårt att komma fram till en gemensam definition om begreppet eller dess innebörd. Dessutom råder varierande synpunkter mellan olika studier om vilka komponenter som är viktigast och bör beaktas i en affärsmodell. Shafer et al. (2005) tolkar en affärsmodell som ett företags bakomliggande kärna och menar att den bör användas för att analysera företags strategiska val för värdeskapande. De klassificerar fyra primära komponenter; *strategiska val*, *värdenätverk*, *värdeskapande* och *fångande värde*, som en affärsmodell bör bestå av (Shafer et al., 2005). Dr. Fielt (2014) menar av liknande åsikt att en affärsmodell definierar ett företags värdelogik gällande hur det skapar och möter kundvärde. Teece (2010) hävdar samtidigt att en affärsmodell syftar till att belysa hur företag skapar värde till kunden och vilken metod de använder för att möta behov och efterfrågan, samtidigt som de ska få betalt i utbyte och generera vinster. Vidare påstår Johnson et al. (2008) att en affärsmodell består av fyra komplement; *Customer value proposition (CVP)*, *profit formula*, *key resources* och *key processes*. Dessa komplement ämnar gemensamt att skapa och leverera både kund- och företagsvärde med hjälp av rätt resurser, nyckelelement samt processer, som möjliggör för värdeskapande.

Det finns således ett flertal definitioner av begreppet men en gemensam åsikt med alla forskares olika påståenden är att en affärsmodell ska spegla ett företags värdeskapande. Det finns emellertid olika tillvägagångssätt till ett ömsesidigt mål.

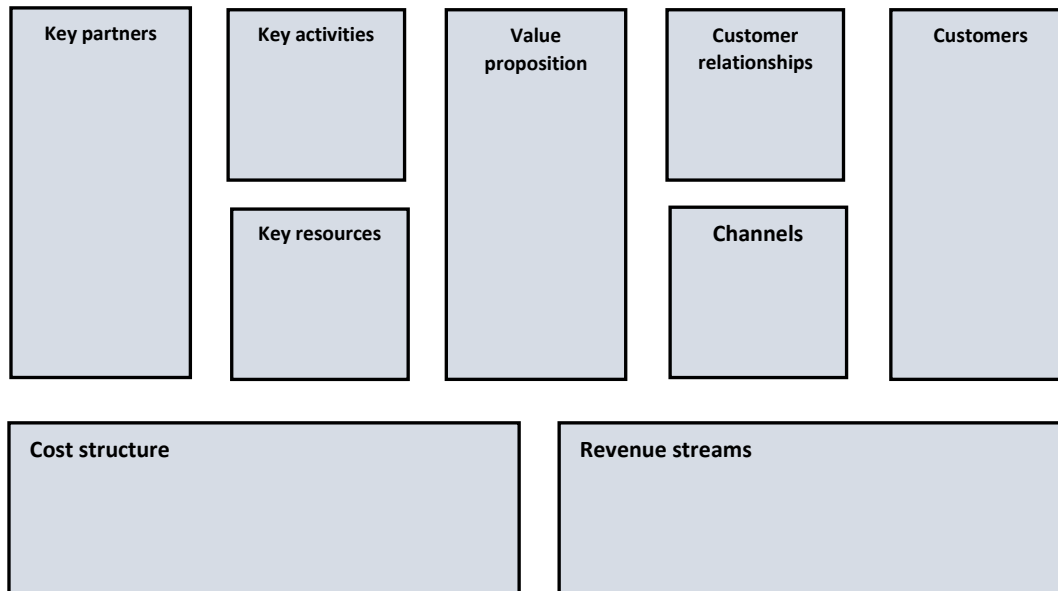
Affärsmodellen som har beaktats i denna studie är Business Model Canvas, hädanefter BMC. Osterwalder och Pigneur (2010) härleder BMC som ett strategiskt ramverk som bidrar till att utveckla företag genom att skapa, fånga och leverera värde. Vidare menar Osterwalder och Pigneur (2010) att ett företag som tillämpar BMC ökar dess förståelse om själva verksamheten och kan i samband med detta upptäcka samt vidareutveckla idéer i sin affärsmodell. BMC härleds av nio olika komponenter som kombineras med varandra för att företag ska generera vinster (Osterwalder & Pigneur 2010). Vidare kan de nio komponenterna delas in i fyra olika grundpelare;

**Värdeskapande** (*Value Proposition*)

**Kundinteraktioner** (*Customer segment, Channels, och Customer relationship*)

**Infrastruktur** (*Key resources, Key activities, och Key partners*)

**Finansiella aspekter** (*Revenue streams och Cost structure*)



Figur 2. Business Model Canvas (Osterwalder och Pigneur, 2010) (Egenkonstruerad figur).

*Customer segments:* belyser de olika grupperna som företag tenderar till att nå ut till. Kunderna är kärnan i affärsmodellen och utan de genereras inga intäktsströmmar och överlevanden förblir minimal för företag. Detta innebär att en ständig beaktning måste ske kring kundens behov som efterfrågas för att nå lönsamhet inom företaget (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*Value Proposition:* även så kallat värdeerbjudande innebär att ett företag bidrar till ett värdeskapande eller en potentiell fördel genom att skapa en lösning till ett problem. Värdeerbjudandet medför bland annat till att kunder väljer ett företag framför ett annat, genom att värdesätta exempelvis riskminskning, tillgänglighet samt prestanda i deras beslutstagande. Det innebär vidare att företag ständigt måste beakta de behov som återspeglas i samhället och på så sätt framföra en potentiell innovativ lösning till det upplevda problemet (Johnson et al., 2008).

*Customer relationship:* är en komponent som beaktas för att stärka och bygga relationer. Dessa motiv kan bygga på allt ifrån automatiserade- till personliga relationer och kan drivas av olika faktorer. Dessa faktorer baseras på vad företaget har för intentioner med relationen, till exempel att öka försäljningen, värdeskapande eller förvärva ett flertal kunder. Denna aspekt är en betydande roll för affärsmodellen då det är en avgörande beståndsdel inom företag (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*Channels:* är en av komponenterna som upplyser hur företag kommer åt sina kunder för att förmedla, erbjuda och utöka sina tjänster. Detta sker genom olika kanaler såsom kommunikationskanaler och utgör gränssnitt, vilket definieras som en koppling mellan olika enheter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*Revenue streams:* är en av huvudpelarna i affärsmodellen som syftar till intäcksströmmar och huruvida företag får intäkter utifrån varje kundsegment. Byggstenen belyser vidare kring hur mycket en tjänst bland annat ska kosta, både internt och externt. Genom att avgöra denna aspekt kan företags intäcksflöde stimuleras på ett bättre och väl fungerande sätt. Intäktströmmarna kan till exempel baseras på hur flitigt en tjänst används, ju nöjdare kunden är, desto mer tenderar kunden till att betala för den specifika tjänsten (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*Key Resources:* det vill säga nyckelresurser syftar till att företag behöver djupgående resurser för att bibehålla en stimulerad och välfungerad verksamhet. Dessa resurser beaktar fysiska- . finansiella-, intellektuella- samt mänskliga aspekter, som ständigt måste vägas in i ett företags affärsmodell. Detta för att dels kunna erbjuda väl utformade tjänster men även kunna förmedla en god finansiell omsättning, som bidrar till företagets innovativa och effektiva utveckling (BCcampus, u.å.).

*Key Activities:* eller nyckelaktiviteter grundar sig i hur ett företags tillvägagångssätt resulterar i framgång. Nyckelaktiviteter belyser de kritiska uppgifter som företag behöver förhålla sig till för att kunna se eventuell framgång och kartlägga hur företag ska tillfredsställa sina kundsegment. De kritiska uppgifterna kan innefatta djupare fokus kring självaste utvecklingen, produktionen, plattformen eller problemlösningen i sig (BCcampus, u.å.).

*Key Partnerships*: det vill säga partnerskap, handlar om huruvida företag stärker sin verksamhet genom att binda samarbetspartners. Dessa samarbeten kan utformas ifrån olika partnerskap dels genom co-opetition och strategiska allianser men även utifrån köpar- och leverantörsperspektiv. Detta möjliggör för företag att kunna optimera sina utgifter och minska risker genom att låta den andra parten som eventuellt har bättre förutsättningar att hantera komplexa situationer. Partnerskap kan på så sätt resultera i en utökning av befintliga resurser och potentiellt leda till att parter introduceras till nya marknader (Johnson et al., 2008).

*Cost structure*: är en viktig huvudpelare belyser kostnaderna som tillkommer i en affärsmodell. Företag ska kunna skapa värde samtidigt som de beaktar kostnader, intäkter och relationen till sina kunder. Genom att företag erbjuder nya produkter och tjänster som efterfrågas av kunden, drivs kostnader automatiskt inom företaget (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Affärsmodellen är en betydande faktor inom bankverksamheten, där de nio tidigare nämnda komponenterna agerar som ett strategiskt ramverk. Dessa komponenter är grundläggande drivkrafter som banker bör eftersträva för att nå en lönsam och tillväxtstark verksamhet (Roengpitya et al., 2014). Om en storbank investerar i ett FinTech-företag eller om ett samarbete ingås, behöver storbanken därmed beakta eventuella förändringar i deras affärsmodeller. Detta eftersom FinTech-företag erbjuder unika och utvecklade tjänster som kan möjliggöra för banker att inkludera bland annat big data, API:er och genomgående dataanalyser som i sin tur resulterar i förändrade affärsmodeller (Lee & Shin, 2018; Thedéen, 2020). Dessa möjligheter påverkar faktorer som omfattar bland annat grundpelarna inom BMC vilket härleds till värdeskapande, kundinteraktioner, infrastruktur, och finansiella aspekter (Lee & Shin, 2018). FinTech-företag är således en konkurrenskraftig komponent att inkludera inom banker, då de kan effektivisera och förändra respektive aspekt i affärsmodellen (Klus et al., 2019).

## 2.5 Operativa risker

Inom finansiering definieras operativa risker som risken för förluster till följd av otillräckliga eller misslyckade interna processer samt rutiner, mänskliga fel och felaktiga system eller från externa händelser (Leijonram, 2021). Det finns en gemensam syn om att operativa risker ständigt ökar, främst i samband med snabba förändringar i samhället såsom omstrukturering och ny teknik (Riksbanken, 2000; Moosa, 2017). Svenska storbanker har sedan lång tid uppmärksammat operativa risker i sina riskhanteringsprocess, till följd av att finansiella skandaler och operationella förluster sker stor utsträckning (Riksbanken, 2000).

Moosa (2017) belyser framförallt bankers betydande utsatthet av operativa risker på grund av megatrender inom teknologisk och digitaliserad utveckling, som banker måste anpassa sig till. Buchelt och Unteregger (2004) belyser även att det i synnerhet är teknologins framväxt som har ökat potentialen för att operativa risker ska ske. Det har uppstått bedrägerier och externa händelser sedan uppkomsten av banker, men idag utsätts de avsevärt för operativa risker i samband med teknologisk- och digitaliserad utveckling. Operativa risker är ständigt påträngande för storbanker eftersom teknologin konstant utvecklas och utmanar de traditionella bankernas kapacitet i utformningen av innovativa tjänster. Dessa utmaningar grundar sig i att nyetablerade företag som besitter hög teknisk kunskap, såsom FinTech-företag alltmer är flexibla och smidiga vid skapaandet av sådana tjänster (Cuesta et al., 2015).

Operativa risker särskiljs från marknads- och kreditrisker, vilka beskrivs som finansiella affärsrisker inom banksektorn. Detta beror på att operativa risker kan orsaka mycket allvarliga och stora förluster för banker, vilket i sin tur kan hota finansiell stabilitet (Buchelt et al., 2004). Ökade och snabba förändringar inom banksektorn i form av ny informationsteknologi som idag härleds av FinTech, uppmärksammas som en källa till att banker ytterligare exponeras av operativa risker. Samtidigt som banker implementerar FinTech i verksamheter krävs anpassning till nya regler, uppgifter och rutiner som är krävande. Dessutom är banker i behov av fungerande metoder som kan upptäcka faror, för att förebygga allvarliga förluster och riskspridning (Riksbanken, 2000).

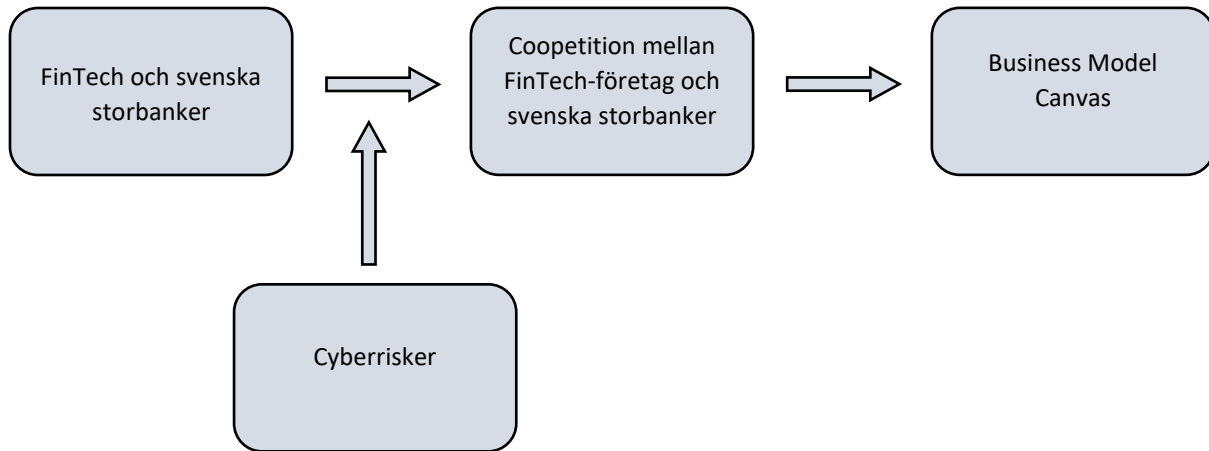
### 2.3.1 Cyberrisker

Den snabba digitaliseringen och FinTech utvecklingen förutsätter cyberhot, vilket kan leda till stora risker inom banksektorn. I ett anförande av Thedéen (2020) beskrivs FinTech som ett resultat av en digitaliserad finansmarknad, vilket i sig anses vara positivt. Däremot uppmärksammas oro över bankernas ökade utsatthet för cyberrisker på grund av att de svenska storbankerna är nära sammanlänkade med varandra samt med andra finansiella aktörer. Detta innebär att en storbanks problem snabbt kan spridas och leda till ett gemensamt problem för flera storbanker, vilket tyder på sårbarheter vid uppkomna risker (Finansinspektionen, 2021b; Thedéen, 2020). Denna risk grundar sig i att bankerna kan vara beroende av samma infrastruktur eller tekniska system. I detta sammanhang beaktas FinTech eftersom det är beroende av ny teknik som tenderar att öka sårbarheten för cyberhot (Bouveret, 2018). Många FinTech-företag saknar säkra riskhanteringsprocesser och kontroller av uppkomna cyberrisker. Detta leder till att inkräktare har enklare att rikta cyberattacker mot FinTech-företag än andra aktörer som är säkrare med starkare motståndskraft. Vidare menar Bouveret (2018) att finansiella aktörer såsom banker, utsätts för cyberrisker ytterligare, i samband med implementering av FinTech inom sina verksamheter.

Banksektorn står således inför utmärkande utmaningar avseende cyberrisker.

Finansinspektionen (2017) identifierar olika cyberhot som banker kan utsättas för, dels överbelastningsattacker som riktas mot bankernas digitala kanaler och interna system, med avsikt att göra de icke tillgängliga. Dels cyberattacker genom att inkräkta i bankernas it-system samt bedra och sabotera dem. Kashyap och Wetherilt (2019) förklarar att cyberrisker skiljer sig från andra operativa risker inom banksektorn, främst på grund av cyberriskernas avsikt, sannolikhet för framgång och möjlighet till att utvecklas. Thedéen (2020) styrker även detta då cyberincidenter utmärks från andra uppkomna risker eftersom de kan ske så pass snabbt och problematisera flera verksamheter under samma gång. Det är dessutom svårt att beakta de primära frågorna; *när, var, hur* och *varför* en cyberincident uppkommer vilket påverkar reaktionerna.

## 2.6 Analysmodell



Figur 3. Egenkonstruerad analysmodell.

Studiens analysmodell som härleds ovan avser att redogöra för hur den teoretiska referensramen appliceras i studien. Det första steget i analysmodellen är ”*FinTech och svenska storbanker*” som tyder på FinTech utvecklingens inverkan inom de svenska storbankerna. Detta följt av ”*Co-opetition mellan FinTech-företag och svenska storbanker*” som syftar till att ge en beskrivning om hur relationen mellan dessa verksamheter ser ut, avseende samarbetsmöjligheter. Följaktligen avser studien även att analysera om cyberrisker har ökat för de svenska storbankerna, till följd av FinTech utvecklingen och om dessa ökar vid ingående samarbeten med FinTech-företag. I den slutliga delen av analysmodellen ”*Business Model Canvas*” är avsikten att studera huruvida de fyra grundpelarna förändras inom storbankerna när samarbeten med FinTech-företag uppstår. Denna konstruerade analysmodell ämnar således att vara ett verktyg för att analysera empirin och den teoretiska referensramen.

### **3. Metodavsnitt**

*I detta kapitel ges en motivering bakom de metodologiska tillvägagångssätten som tillämpats i studien. Kapitlet behandlar främst studiens forskningsstrategi, -ansats och -design.*

*Utifrån dessa val ges en djupare beskrivning om genomförande, datainsamling och -bearbetning samt studiens kvalitetsaspekter. Avslutningsvis diskuteras etiska förhållningssätt samt metodreflektion och källkritik, gentemot studiens metodval.*

#### **3.1 Forskningsstrategi**

Vid val av en studies tillvägagångssätt skiljer forskare mellan den kvalitativa och den kvantitativa strategin som utgångspunkt (Barnham, 2015). Denna studie avser att skapa en beskrivande och djupgående förståelse om huruvida svenska storbanker påverkas av FinTech utvecklingen, avseende samarbetsmöjligheter men även i relation till uppkomna cyberrisker. Med studiens syfte i beaktelse har den kvalitativa forskningsstrategin valts. En kvalitativ forskningsstrategi är en datainsamlingsteknik som syftar till att undersöka specifika detaljer i relation till det studerade ämnet. Strategin baseras på att forskare insamlar data av respondenter från intervjuer, observationer samt ljudinspelningar och utifrån det skapar en uppfattning (Flick, 2014).

Med hjälp av den kvalitativa forskningsstrategin har det empiriska materialet kunnat kopplas till relevanta teorier. Detta har vidare genererat djupare kunskap om hur svenska storbanker möter samarbetsmöjligheter med FinTech-företag samt hur de arbetar för att motstå cyberrisker som tillkommer. Den kvalitativa forskningsstrategin var således mest relevant till vad studien avsåg att undersöka och bidrog till att beskriva de svenska storbankernas uppfattning (Justesen et al., 2011). Detta till skillnad från den kvantitativa forskningsstrategin som närmare mäter företeelser utifrån insamlad data från ett större antal observationer (Patel & Davidson, 2019). Kvantitativ forskning kännetecknas ofta av numerisk data och siffror som sammanställs till statistiska analyser. Den kvantitativa forskningsstrategin beaktar således inte djupgående detaljer och perspektiv i samma utsträckning som den kvalitativa forskningsstrategin (Saunders et al., 2019). Av detta skäl förkastades denna metod, då den inte ansågs vara tillämplig i denna studie.



### 3.2 Forskningsansats

Det framgår framförallt tre olika tillvägagångssätt vid val av en forskningsansats; deduktiv, induktiv och abduktiv (Patel & Davidson, 2019). Den deduktiva ansatsen syftar till att formulera testbara hypoteser utifrån tillämpade teorier som prövas. Genom hypotesbildningen dras utformade slutsatser baserat på förutsättningar och de generella teorierna i studien, för att sedan förkasta eller behålla hypoteserna. Den induktiva ansatsen härleds ofta till den kvalitativa forskningsstrategin och syftar till att studera data och olika observationer, för att sedan skapa en teoribildning och dra generella slutsatser om ett specifikt fall (Ahrne & Svensson, 2015; Kvale & Brinkmann, 2014). Varken den deduktiva eller den induktiva ansatsen var fullständigt lämplig för studiens ändamål. Detta eftersom studien inte ämnade att skapa en teori- eller hypotesbildning. Utan snarare att dra vidare slutsatser genom att stärka de redan nämnda teoretiska resonemangen med empiriska resultat (Saunders et al., 2019).

Den tredje och sistnämnda ansatsen är abduktion som grundar sig i en kombination av både deduktion och induktion (Patel & Davidson, 2019). Den abduktiva forskningsansatsen syftar till att förklara antaganden till forskningsproblem utifrån teoretiska resonemang och empiri. Forskarna ska därefter med hjälp av den framställda datan ge omfattande förklaringar samt beskrivningar om hur och varför empiriska resultat påvisar likheter eller olikheter (David & Sutton, 2016). Denna studie har därmed tillämpat den abduktiva ansatsen, eftersom de grundläggande teorierna som har framförts ger en återkoppling till respondenternas upplevelser och stärker på så sätt studiens resultat. Genom att tillämpa en abduktiv ansats, har de teoretiska resonemangen beaktats i relation till studiens framförda resultat och bidragit till en givande beskrivning. På så sätt har studien inslag av både induktion och deduktion, genom att slutsatser har dragits utifrån både teoretiska resonemang och framförd data (Patel & Davidson, 2019).

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignen är en viktig del av studien då den sammanväver datainsamlingen och resultaten för att sedan dra slutsatser (Yin, 2018). Denna studie syftade till att belysa de tre svenska storbankerna och deras perspektiv inom forskningsområdet. Vidare avsåg studien att besvara forskningsfrågan om “*hur*” något förhåller sig och ge en beskrivning, vilket var de främsta motiven till att välja en deskriptiv fallstudiedesign. Deskriptiva fallstudier rekommenderas vanligen i kvalitativa metoder eftersom de syftar till att återge en beskrivning och vidareutveckla teoretiska resonemang, genom att studera ett eller flera fall (David & Sutton, 2016; Flyvbjerg, 2006; Patel & Davidson, 2019). Ett fall i detta hänseende kan identifieras som en individ, situation eller ett företag (Gerring, 2017; Yin, 2018), i denna studie avsåg ett fall vara en svensk storbank.

Vidare valdes en flerfallsstudie, eftersom undersökningen grundade sig i förmågan att analysera data utifrån varje enskilda banks perspektiv. Genom detta tillvägagångssätt kunde data därmed analyseras i enlighet med respektive bank. David och Sutton (2016) hävdar att relevanta metoder i enlighet med flerfallsstudier kan vara intervjuer samt observationer från dokument och rapporter, vilket denna studie har tillämpat. Dessutom bidrog detta till ökad tydlighet i att förstå skillnader och likheter mellan de olika bankernas upplevelser, vilket var av stor betydelse i studien (Saunders et al., 2019). En deskriptiv flerfallsstudie var således en lämplig forskningsdesign i denna undersökning, då det bidrog till en givande beskrivning om samtliga storbankers perspektiv och upplevelser.

### **3.4 Datainsamling**

Datainsamling är en central del av en studies metod. Denna undersökning har innefattat både primär- och sekundärdata för att få informationsrik data som bidragit till studien. Primärdata avser den information som har samlats in av författarna själva, från exempelvis enkäter eller intervjuer. Medan sekundärdata inkluderar litteraturinsamling från bland annat vetenskapliga artiklar, rapporter samt böcker (Boslaugh, 2007).

#### **3.4.1 Intervjuer**

Denna studie omfattades av primärdatainsamling från intervjuer vilket är det vanligaste tillvägagångssättet vid en kvalitativ metod med fallstudier (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Yin, 2018). Forskare skiljer mellan strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer baseras på standardiserade intervjumallar där intervjuaren ställer samma frågor till samtliga respondenter. Denna intervjustruktur bidrar på så sätt inte till insamling av kvalitativ data och kopplas i de flesta fall till kvantitativa metoder (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Ostrukturerade intervjuer tillämpas mestadels för att samla in kvalitativ data och kännetecknas av en informell process då de baseras på spontana följdfrågor snarare än förutbestämda frågor (Saunders et al., 2019). Därav har dessa intervjustrukturer valts bort i denna studie. En semistrukturerad intervju är däremot vanligen planerad i förväg med bestämd tid och plats. Denna struktur innehåller öppna frågor som ställs till respondenterna, i enlighet med en mall eller intervjuguide som intervjuaren följer (Flick, 2014).

I och med att denna studie tillämpade en kvalitativ metod med syfte att få djupgående förståelse, lämpade sig semistrukturerade intervjuer bäst som datainsamlingsmetod. Valet bakom denna intervjustruktur grundade sig främst i att frambringa djupintervjuer där respondenterna fick besvara förutbestämda frågor men även möjligheten att föra dialoger som leder till ytterligare data (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Flick, 2014). Studien baserades därmed på individuella semistrukturerade intervjuer, där respondenterna kunde fördjupa sig genom att tala utifrån egna erfarenheter och expertis, som innefattade ingående detaljer vilket möjliggjorde ökad förståelse. DiCicco-Bloom och Crabtree (2006) menar att individuella djupintervjuer kan bidra till att intervjuaren får ytterligare information av en initierad person, det vill säga att intervjun bidrar till information som inte är offentligt.

### 3.4.1.1 Intervjuguide

Samtliga intervjuer i denna studie har följt en intervjuguide med förutbestämda frågor som var lämpliga och tillförande till studiens ändamål. Det krävs en noggrann planering innan genomförandet av intervjuer, för att kunna besvara studiens forskningsfrågor samt för att få ingående förståelse om studiens områden (Patel & Davidsson, 2019). En bra intervjuguide förutsätter välformulerade frågor då det minskar vilseledande för respondenterna och därav förhindrar irrelevanta svar. Det lämpar sig bäst med en uppställning av studiens teman och intervjufrågor vid genomförandet av semistrukturerade intervjuer (Justesen et al., 2011). Intervjuguiden ska därefter tillämpas som ett manus i den mening att intervjuaren kan följa guiden under intervjuens gång för att täcka alla områden som studien ämnar att undersöka (Kvale & Brinkmann, 2014).

Denna studie har tillämpat en intervjuguide med en uppställning av olika huvuddelar. Intervjuerna inleddes med generella frågor om respondenten och följdes sedan av frågor kopplade till studiens analysmodell. Respondenterna fick samtidigt möjligheten att besvara frågorna fritt vilket kunde medföra ytterligare relevant information. Detta trots att svaren inte alltid var som tänkt eller i direkt anslutning till de förutbestämda frågorna. Frågorna har utformats utifrån studiens forskningsfrågor, problematisering och teoretiska referensram. Intervjuguiden var därav uppdelad enligt följande teman; *FinTech*, *möjligheter och samarbeten* samt *cyberrisker*. Dessutom utformades frågorna som "hur" och "vad" vilket är av betydelse i semistrukturerade intervjuer, för att få djupgående förståelse om respondenternas svar. Vidare tillämpades samma intervjuguide som innehöll analoga frågor under alla genomförda intervjuer. Detta ledde till att alla respondenter tänkte igenom samma frågor, vilket är av stor betydelse under intervjuer enligt Justesen et al. (2011). Studiens tillämpade intervjuguide återfinns som bilaga 1 nedan.

### 3.4.2 Litteraturinsamling

En djupgående litteraturinsamling har genomförts för att studien ska innehålla informationsrik sekundärdata. Patel och Davidson (2019) menar att litteraturinsamlingen bland annat innefattas av vetenskapliga artiklar olika databaser. Därav är det ytterst viktigt att forskaren har en tydlig överblick kring vad som eftersöks i studien. Denna studies litteraturinsamling baserades främst på vetenskapliga artiklar från *Söderscholar* som är Södertörn högskola biblioteks databas, samt *Google Scholar* och *Journal Storage (JSTOR)*. Dessa artiklar presenterades framförallt under avsnitten inledning, teoretisk referensram samt metod för att återfinna tydliga resonemang i enlighet med empirin.

Vid sökandet av de vetenskapliga artiklarna, gjordes filtreringar och specifika sökord och meningar såsom "*FinTech's impact on banking industry*" och "*Opportunities and risks with FinTech in banking*". Detta med syfte att finna artiklar som är lämpliga för studiens ändamål. Den sekundära datan har uppföljts med dokument och rapporter från de tre svenska storbankerna. Denna data inkluderade respektive banks årsredovisning samt svenska myndighetsrapporter från Finansinspektionen och Sveriges Riksbank. Dessutom har litteraturinsamling inhämtats från böcker genom Södertörns högskolas bibliotek. Vid val av litteratur gjordes en djupdykning kring dess primärkälla, för att bevara samt stärka studiens trovärdighet. Under vissa fall kunde primärkällan även leda till ytterligare relevant litteratur som tillämpades. Detta medförde till att resultaten tydligt kunde knytas samman med de tidigare framförda vetenskapliga artiklarna, litteraturen samt rapporterna.

## **3.5 Urval och bortfall**

### **3.5.1 Urval av banker**

Vid urval riktas studier till att välja en specifik selektion, vilket kan ske både slumpmässigt men även icke slumpmässigt, det vill säga selektivt (Patel & Davidson, 2019). I och med att denna studie syftade till att undersöka svenska storbanker var det givet vilka banker som var lämpliga och därmed tillämpades ett selektivt urval. I samband med detta urval, togs hänsyn till vad som definieras som en “*storbank*” och om det var helt svenskägt eller inte. För att definiera ordet “*storbank*” och välja rätt studieobjekt, gjordes en eftersökning.

Finansinspektionen (2021) presenterar i sin rapport att de fem största storbankerna i Sverige är Handelsbanken, SEB, Swedbank, Nordea och Danske Bank. Utifrån detta gjordes ytterligare granskning kring dessa bankers aktuella ägande. SEB, Swedbank och Handelsbanken påvisade svenskt helägarskap. Nordea som däremot tidigare hade ett svenskt styre sålde sin verksamhet till Finland år 2018 (Nordea, u.å.). Danske Bank är heller inte svenskägt men har briljerat som storbank i Norden (DanskeBank, u.å.). Därav förkastades både Nordea och Danske bank i denna studie.

### **3.5.2 Urval av respondenter**

I studien har ett målstyrt samt selektivt urval av respondenterna tillämpats, vilket härleds till ett icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna har valts ut baserat på ett strategiskt tillvägagångssätt, utifrån erfarenheter och befattning inom banken. Detta urval tillämpades för att få relevanta respondenter till studien som kunde bidra med givande information till empirin. Vidare innebär detta att studien inte kunde generalisera ett resultat till en hel population, vilket heller inte var syftet. I det strategiska urvalet av respondenter riktades fokus på två omfattande krav, dels att de skulle besitta djupgående kunskaper kring FinTech samt bankverksamheten de arbetat inom. Dessutom var ett krav att samtliga respondenter skulle ha minst 10 års arbetserfarenhet inom banksektorn. Detta krav grundar sig i att FinTech ständigt främjar nya finansiella tjänster och har utvecklats enormt under de senaste 10 åren (Arner et al., 2016). Därmed var det betydande att säkerställa respondenternas vetskap om de förändrade förhållandena inom banksektorn i samband med FinTech utvecklingen.

För att kunna nå ut till respondenterna från respektive bank tillämpades olika tillvägagångssätt, dels genom telefonbanker och dels genom mailutskick till potentiella

respondenter. Samtliga respondenter kontaktades via mail genom eftersökning på respektive banks hemsida. Vid eftersökning av de valda respondenterna framgick information om deras befattning och arbetserfarenheter, vilket gjorde urvalsprocessen smidigare. Denna information var publicerad på bankernas hemsidor.

Tabell 2. Sammanställning av studiens respondenter

Respondent	Bank	Befattning inom banken	Intervjuplats	Intervjutid
Respondent A	SEB	Head of Exploratory Banking & Strategic Partnership	SEB:s kontor	1h 14 min
Respondent B	Swedbank	Chef Advisory management Corporate	Swedbanks kontor	1h 3 min
Respondent C	Handelsbanken	Stabchef Payment Products	Intervju via Teams	57 min

Källa: *Egenkonstruerad tabell*

### 3.5.3 Bortfall

Bortfall innebär avsaknad i en studie, vilket kan vara i form av data, värden och respondenter (Japiec et al., 1997). Denna studie har haft partiellt bortfall vilket syftar till avsaknad av data, i form av svar på ett mindre antal frågor i studien (SCB, 2016). Respondent C kunde inte besvara frågan gällande hur partnerskap med FinTech-företag har återspeglat Handelsbankens affärsmodell. Detta eftersom respondenten uppgav att Handelsbanken inte har externa partnerskap med FinTech-företag. Därmed har ett partiellt bortfall skett av Handelsbanken vid beaktandet av fråga 9 i intervjuguiden som följer; “Har banken något partnerskap eller samarbete med FinTech-företag idag?”, samt följdfrågorna, det vill säga fråga 10 - 11. Likaså skedde ett partiellt bortfall till följd av att Swedbank och SEB svarade “ja” på fråga 9 och kunde därmed inte besvara följdfrågan 12; “Varför har banken valt att inte ingå partnerskap eller samarbete med FinTech-företag?”, se bilaga 1.

### 3.6 Analys av empiriskt material

I kvalitativa studier förekommer omfattande mängd av empirisk data som måste behandlas. Ahrne och Svensson (2015) belyser en arbetsmetod vid analys av empiriskt material som innefattar tre grundläggande faser; *sortering*, *reducering* och *argumentering*. Denna studie har tillämpat ovanstående arbetsmetod med beaktandet av de tre faserna.

Den första fasen i analys av empiriskt material är *sortering*, vilket syftar till att skapa ordning av all data. Ordning skapas genom att forskaren förknippar sortering av material med studiens teoretiska referensram, vilket vidare leder till en tydlig överskådlighet (Ahrne & Svensson, 2015). I denna studie har intervjuerna sorterats genom transkribering som därefter kopplats till studiens teorier och analysmodell. Samtliga intervjuer har transkriberats genom anteckningar av information som respondenterna uppgav och ljudinspelningar som hölls under alla intervjuer. Ljudinspelningar bidrar till lämpligare tolkning av intervjuer, än vad forskarens egna anteckningar gör (Yin, 2018). Vidare har det transkriberade materialet sorterats genom att koppla specifikt material från intervjuerna samt respektive banks årsredovisning, till den teoretiska referensramen. Materialet sorterades sedan genom att skapa ett enskilt dokument innefattande av endast empiri och valda teorier, för att tydligt se koppling mellan dessa beståndsdelar. Detta tillvägagångssätt av sortering bidrar till att forskarna läser den insamlade datan upprepade gånger och skapar därmed djupgående kunskap om det insamlade materialet. Följaktligen leder detta till struktur av studiens analys, samtidigt som forskarna bekantar sig med det empiriska materialet (Ahrne & Svensson, 2015).

Den andra fasen är *reducering* av empiriskt material, vilket Ahrne och Svensson (2015) betonar som en betydande fas, avseende hantering av data. Reducering syftar till huruvida forskare skär ned på sitt empiriska material, för att utsortera data som inte är relevant och enbart behålla väsentlig information för studiens ändamål. Det är dock ytterst viktigt att inte reducera bort material som kan vara nödvändig till studien. Därmed återfinns en komplexitet i vad som ska uppmärksammas under denna fas, för att samtidigt kunna påvisa ett samband mellan teorierna och den tidigare framförda forskningen. I denna studie har reducering av det empiriska materialet därmed gjorts för att endast inkludera information som var relevant för forskningen.



Den sista fasen syftar till *argumentation* i analysen, vilket belyser författarnas analytiska förmåga gällande anknytning mellan den teoretiska referensramen och det empiriska materialet. Studiens tidigare forskning är en bidragande komponent med hänsyn till *argumentation*. Detta beror på att den tidigare forskningen antingen ska påvisa ett samband eller skiljaktiga meningar i förhållande till det empiriska materialet. Detta ska i sin tur argumenteras kring i analysen, för att stärka forskningsbidraget (Ahrne & Svensson, 2015). I denna studie har det empiriska materialet således argumenterats för och emot, i avseende till tidigare forskning samt den teoretiska referensramen. Vidare var detta en bidragande faktor till att stärka studiens forskningsfråga.

### **3.7 Trovärdighet**

Kvalitetsaspekter är en betydande faktor som framförallt berör reliabilitet och validitet i en studie. Reliabilitet och validitet är dock inte lika tillämpliga i en kvalitativ studie som de är i kvantitativa studier (Justesen et al., 2011). Connelly (2016) menar istället att forskare bör beakta en studies trovärdighet i kvalitativa metoder enligt följande aspekter; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

*Tillförlitlighet* handlar om att undersöka hur trovärdiga resultaten är som forskaren uppfattar i förhållande till den sociala verkligheten (Connelly, 2016). Denna studie har tagit hänsyn till tillförlitligheten under intervjuerna genom att beakta objektivitet under hela studieprocessen. Varje intervju spelades in för att undvika misstolkningar av anteckningarna som samtidigt skrevs ned under intervjuens gång. Inspelningarna underlättade även transkriberingen vilket bidrog till en korrekt uppfattning om resultaten från respondenterna. På så sätt har studien vidtagit lämpliga åtgärder för att uppnå hög tillförlitlighet.

*Överförbarhet* syftar till huruvida det framförda resultatet kan användas i ett annat sammanhang. Detta kan vara komplext i en kvalitativ metod då det innefattar djup data snarare än kvantitativa resultat som är lättare att överföra och generalisera till andra kontexter (Connelly, 2016). I och med att FinTech är i ett relativt nytt skede inom banksektorn, som ständigt utvecklas i samband med digitaliseringen, medför detta ytterligare svårigheter i studiens överförbarhet. Dessutom är cyberrisker något som sker frekvent och framtiden är oförutsägbar. Det råder således komplexitet i denna studie avseende överförbarhet, då studiens antaganden kan komma att förändras över tid. Vidare menar Patel och Davidson

(2019) att resultat från kvalitativa studier är svåra att generalisera och därmed anses inte denna studie vara generaliserbar.

*Pålitlighet* efterliknar reliabilitet och syftar till att en forskningsprocess genomförs på ett stabilt sätt under hela studiens gång (Connelly, 2016). Detta är ett viktigt kriterium för att stärka en studies trovärdighet och för att belysa huruvida studien går att replikera. I denna studie har en djupgående beskrivning givits kring forskningsfrågorna, respondenternas svar samt analysering av datainsamling, för att stärka studiens pålitlighet. Vidare syftar detta kriterium till att säkerställa om samma resultat och slutsatser hade kunnat påvisas, förutsatt att en forskare hade genomfört studien återigen med samma intervjuprocess och respondenter (Yin, 2018). I och med att studien innefattades av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer, kunde respondenterna dels tala öppet kring de frågor som ställdes och ge varierande svar. Detta innebär att respondenterna med stor sannolikhet inte kommer kunna replikera samma svar ordagrant, vid ett annat tillfälle. Däremot finns det större chans att respondenterna svarar i samma riktlinje. Detta kan innebära att respondenternas svar under intervjun inte blir densamma vid återskapande av samma forskning, vilket minskar studiens pålitlighet.

Den sista aspekten beaktar *konfirmering*, som behärskar neutralitet och objektivitet i studien (Connelly, 2016). I och med att respondenterna i denna studie kunde tala fritt vid besvarandet av intervjufrågorna, förekom vinklade resonemang från respondenternas personliga värderingar. Dessa resonemang beaktades med försiktighet och exkluderades från studiens resultat. Under intervjuerna försumrades även personliga åsikter och subjektivitet från intervjuarnas perspektiv. Vidare tyder detta på objektivitet vilket stärker studiens konfirmering.

### 3.8 Etiskt förhållningssätt

I kvalitativa intervjustudier är det ytterst viktigt att forskare har ett etiskt förhållningssätt för att arbeta med god forskningsetik och särskild hänsyn till respondenterna (Vetenskapsrådet, 2021). Det är främst viktigt att respondenterna känner sig trygga med att bidra till information som är konfidentiell (Kvale & Brinkmann, 2014). Denna studie har genomförts med beaktelse av fyra primära krav under hela arbetsprocessen. Dessa krav är framtagna av Vetenskapsrådet (2002); *Informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekrav*.

*Informationskravet* innebär att forskaren ska informera respondenterna om forskningssyftet och villkor om respondenternas medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga respondenter i denna studie fick förhandsinformation om forskarnas bakgrund, studiens syfte och om respondenternas deltagande. Detta gav respondenterna en överblick om hur intervjun skulle se ut och därav möjligheten för de att förbereda sig. I samband med förhandsinformationen skickades intervjufrågningar ut till respondenterna. I frågningarna stod det även tydligt att all data som respondenterna bidrar med, endast skulle användas i forskningssyfte, samt raderas direkt efter.

*Samtyckeskravet* behandlar respondenternas rättighet i deltagande av studien, med ett aktivt samtycke till medverkan, från respondenterna (Vetenskapsrådet, 2002). Samtidigt som intervjufrågan skickades ut till studiens respondenter, efterfrågades deras samtycke för att delta och de kunde närsomhelst välja att avstå från deltagandet. Detta tydliggjordes för att säkerställa att intervjuerna skedde på ett frivilligt och tryggt sätt för alla deltagare.

Det tredje kravet avser *konfidentialitet* vilket syftar till att skydda respondenterna och deras integritet. Frågor i förhållande till sekretess och GDPR uppmärksammas under detta krav, då forskaren måste ta hänsyn till vilken information som får visas för vem (Kvale & Brinkmann, 2014). Respondenternas personliga information i studien har undanhållits från utomstående och obehöriga personer på ett tryggt och säkert vis för att skydda dem. Dessutom har inte respondenternas konfidentiella information använts i annat ändamål än detta forskningssyfte, vilket uppfyller det slutliga *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2002). I denna studie har ett beslut tagits om att respondenternas personliga uppgifter ska hållas anonyma, detta gäller frågor rörande namn och e-postadresser. Respondenterna har samtyckt till detta och godkänt att resterande information ska framgå i uppsatsen.

### 3. 9 Källkritik

I varje forskning är det viktigt att vara källkritisk mot all insamling av data för att bevara hög tillförlitlighet i studien (Justesen et al., 2011). Denna studie har insamlat primärdata från semistrukturerade intervjuer och sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, litteratur samt rapporter. Det har således varit viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt mot de valda källorna för att säkerställa att informationen är trovärdig (Patel & Davidson, 2019). I denna studie har ett kritiskt förhållningssätt tillämpats utifrån fyra kriterier; *äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet*, som Thurén och Werner (2019) presenterar.

*Äkthet*, är en betydande faktor som ämnar till att belysa vem som har skrivit källan i grunden samt hur informationen har beaktats i studien (Thurén & Werner, 2019). I denna studien har äkthet varit en central faktor vid val av källor då en granskning har genomförts kring vem som ligger bakom varje källas publikation. De sekundära källorna som användes i studien såsom årsrapporter, inhämtades framförallt från storbankernas hemsida och har genomgått ett flertal granskningar av bland annat revisorer innan publikation. Kritik har riktats mot Bryman och Bell (2017) då det är studentlitteratur som avser att ge övergripande uppfattning genom en sammanställning av andra forskare. Därmed har Bryman och Bell (2017) beaktats med försiktighet i denna studie och endast tillämpats vid enstaka fall samt stärkts med tillförlitliga referenser.

*Tidssamband*, syftar till att bevaka året då källan publicerades. Ju närmare årtal, desto trovärdigare anses källan vara eftersom mycket förändras över tid. Detta kriterium beaktar även källans återberättelse, det vill säga att en oberoende källa ska kunna styrka den kritiserade källans innehåll (Thurén & Werner, 2019). Tidssambandet har därmed varit ytterst viktigt vid valet av vetenskapliga artiklar. I denna studie har utgångspunkten varit att tillämpa vetenskapliga artiklar som publicerats inom ramen för tio år, för att bevara aktualitet. De flesta vetenskapliga artiklarna som tillämpades i den teoretiska referensramen är relativt nya. Däremot förekom vissa undantag, där källorna var äldre men dessa har stärkts med andra artiklar som har ett relevant tidssamband.

*Oberoendekriteriet* innebär att två oberoende källor ska hänvisas för att stärka ett resonemang. Dessutom är det betydande att främst referera till den ursprungliga källan och om denna källa inte är hänvisad på ett tydligt sätt så bör den sökas fram (Thurén & Werner, 2019). I denna

studie har primärkällor använts i största mån men som även har stärks med en eller flera ytterligare källor för att öka den givna informationens trovärdighet. Intervjufrågorna som ställdes till respondenterna har dessutom beaktats som primärkälla, då frågorna ställdes direkt och besvarades verbalt under samma tillfälle.

Det sistnämnda kriteriet *Tendensfrihet*, syftar till att den framtagna källan inte ska ge en falsk eller överdriven återblick kring den sociala verkligheten, vilket vidare kan påverka studiens resultat negativt (Thurén & Werner, 2019). Eftersom en kvalitativ forskningsstrategi tillämpades med hjälp av intervjuer var det viktigt att enbart använda data som tillfördes utan respondenternas egna intressen. Det förekom således dialoger då respondenterna talade fritt utifrån personliga åsikter. Däremot exkluderades denna data då det inte var relevant för studien och för att bibehålla studiens objektivitet.

### **3.10 Metodreflektion**

Kritik som ofta belyses mot den kvalitativa metoden är bristande generaliserbarhet, vilket handlar om studiens förmåga att kunna appliceras till en annan population eller ett annat forskningsområde (Ahrne & Svensson, 2015). Denna studie ämnar att undersöka de svenska storbankerna och behandlar därav banksektorn, däremot grundar sig forskningen i FinTech utvecklingen som även påverkar andra aktörer med liknande problem som banker. På så sätt föreligger delvisa möjligheter att överföra studiens resultat och slutsatser till en annan population, främst till andra finansiella aktörer. Forskningsmetoder som har svårigheter i generalisering och replikerbarhet leder dessvärre till försvagad trovärdighet (Ahrne & Svensson, 2015).

Vidare riktas kritik mot kvalitativa metoders datainsamling från intervjuer då resultat baseras på vad respondenterna säger vilket inte alltid stämmer. Detta kopplas till en studies trovärdighet samt generaliserbarhet och beror på att respondenter kan tendera att vara subjektiva. Däremot har personliga åsikter som framförts av respondenterna i denna studie uteslutits, som tidigare nämnts för att öka trovärdigheten. Samtidigt menar Ahrne och Svensson (2015) att det är lika viktigt att inte intervjuaren påverkar respondenternas svar med personliga åsikter och biases för att bevara korrekt data. I denna studie har vissa följdfrågor uppkommit under de semistrukturerad intervjuerna, vid behov av ytterligare information som

varit givande till studien. Däremot har följdfrågorna endast ställts med viss mån för att säkerställa att resultaten förblir korrekta och neutrala.

Det förekommer även kritik mot kvalitativa studiers transparens då det kan vara otydligt för läsaren om hur forskningsprocessen har genomförts (Bryman & Bell, 2017). Även Ahrne och Svensson (2015) menar att en studies transparens är viktig att ta hänsyn till, eftersom det relateras till studiens kvalitet och trovärdighet. Denna studie är utformad på ett strukturerat och tydligt vis för att underlätta för läsaren att förstå forskningen samt följa en röd tråd under hela processens gång. Detta har gjorts genom väl utvalda rubriker med redogörelse för de metodologiska valen i studien.

I och med att denna studie krävde respondenter som uppfyllde vissa kriterier till intervjun för att samla in relevant data, fanns det en utmaning med att hitta lämpliga kandidater. Ahrne och Svensson (2015) upplyser svårigheter med resurser i den kvalitativa metoden och menar att det kan ta längre tid än förväntat att få tag i relevanta intervjupersoner.

## 4. Presentation av de svenska storbankerna

*I detta kapitel presenteras de valda storbankerna som studiens objekt för att ge läsaren förståelse om respektive storbanks verksamhet. De svenska storbankerna är enligt finansinspektionen (2021a) SEB, Swedbank och Handelsbanken. Kapitlet introducerar respektive banks verksamhet. Följt av detta ges en översiktlig bild om samtliga storbankers utveckling, i en jämförelse mellan år 2008 och 2021*

### 4.1 SEB

SEB grundades år 1856 i Stockholm och har som vision att stötta sina cirka 4,4 miljoner befintliga privat- och företagskunders utveckling, genom god finansiell rådgivning.

Internetbanken kom till redan under år 1996 och SEB var en av de första bankerna i världen som möjliggjorde en sådan funktion för sina kunder. Idag sker den större delen av interaktionerna mellan SEB och bankkunderna, genom digitalisering. Under 2000-talet expanderade SEB sin verksamhet och återfinns idag i 20 olika länder med en marknadsledande roll, vilket bibehåller deras roll som en av Sveriges största banker (SEB, u.å.). I enlighet med SEB:s årsrapport, visar det sig att banken har ingående partnerskap med FinTech-företag, då de medför lösningar som skapar stordriftsfördelar (SEB, 2021).

I årsrapporten av SEB från år 2021 presenterades att banken har investerat i 13 olika FinTech-företag. Sedan år 2016 hade banken bland annat ett samarbete med FinTech-företaget Tink som andra kvartalet, år 2021 ledde till en värderingsvinst för SEB om 514 miljoner kronor. Detta till följd av att ett företag köpte upp bankens aktieinnehav i Tink (SEB, 2021).

### 4.2 Swedbank

Swedbank har varit verksam sedan år 1997 i Göteborg och återfinns idag i ett flertal länder. Banken erbjuder finansiella tjänster till cirka 4 miljoner privatkunder och 270 000 företagskunder. Swedbank lanserade sin mobilapplikation under 2012 och idag sker den större delen av verksamheten genom finansiella teknologiska lösningar såsom internetbanken. På så sätt kan banken erbjuda sina kunder smidigare tillvägagångssätt gällande överföringar, betalningar och en generell överblick över sin ekonomi. Detta möjliggör en dygnet-runt-service vilket Swedbanks målsättning baseras på (Swedbank, u.å.). Sedan några år tillbaka har Swedbank lagt stort fokus på partnerskap och förvärv inom FinTech-sektorn, i takt med utvecklingen. I en hållbarhetsrapport av Swedbank (2017) beskriver de själva att banksektorn befinner sig i ett skede där de är i behov av samarbeten med FinTech-företag för att lyckas

skapa innovativa lösningar. År 2017 valde banken att genomföra en strategisk investering i bland annat FinTech-företaget “*Mina Tjänster AB*” där Swedbank förvärvade 15 procent av aktierna för 15 miljoner kronor. Detta samarbete har varit en investeringsmöjlighet för Swedbank att vidareutveckla sin applikation för att användare ska få bättre koll på sin ekonomi (Swedbank, 2017).

### **4.3 Handelsbanken**

Svenska Handelsbanken grundades år 1871 i Stockholm och var en fullservice riktad bank. Handelsbanken expanderade allt eftersom och under 2000-talet bedrevs verksamheten internationellt, med en vision om att erbjuda mer kostnadseffektiva tjänster för allmänheten, gentemot konkurrenterna (Handelsbanken, u.å.). Utöver bankens expansion, har de även blivit utnämnda till Sveriges mest innovativa storbank, genom att ständigt vara lyhörda gentemot kunders efterfrågan för att öka smidigheten i bland annat deras applikation. Applikationen erbjuder olika beräkningar och kalkyler för potentiella lån, saldo samt fondsparande (Handelsbanken, u.å.). Handelsbanken är unik bland de svenska storbankerna då de tillämpar ett internt företag snarare än externa FinTech-företag. Det interna företaget “*Ecster*” är sedan 2016 ett helägt dotterbolag av Handelsbanken, som tillhandahåller finansiella lösningar såsom smidigare betalningsalternativ, för både privat- och företagskunder (Ecster, 2020). Ecster presenterade år 2020 en omsättning på 564 miljoner kronor (Bolagsfakta 2020).

### **4.4 Storbankernas utveckling**

Nedan redogörs samtliga storbankers utveckling inom resultat och personal aspekter, i en jämförelse mellan år 2008 och 2021 som presenteras i tabell 3. I denna tabell har siffror beaktats utifrån respektive banks årsredovisningar från år 2008 och 2021. SEB hade ett nettoresultat om 25 423 mkr år 2021, vilket är det högsta påvisade resultatet bland alla storbanker. Dessutom har SEB ökat sitt nettoresultat med +153 procent sedan 2008, vilket är en markant ökning. Detta till skillnad från Handelsbanken och Swedbanks nettoresultat som låg på en ökning med +61 procent respektive +91 procent. Samtidigt var SEB den enda banken som uppvisade reducerade personalkostnader sedan 2008 till 2021, i samband med ett minskat antal personal. Swedbank har däremot trappat ner antalet personal med -23 procent, men påvisat en ökning i personalkostnader med +26 procent. Medan Handelsbanken presenterade både ett ökat antal personal samt personalkostnader. Därav har SEB haft den



mest positiva utveckling i resultat och antal personal under ett intervall på 13 år, i jämförelse med resterande storbanker.

*Tabell 3. Samanställning av samtliga storbankers nettoresultat, antal personal samt personalkostnader mellan år 2008 och 2021*

<b>Storbank/år</b>	<b>Nettoresultat (Mkr)</b>		<b>Antal personal (st)</b>		<b>Personalkostnader (Mkr)</b>	
	<i>2008</i>	<i>2021</i>	<i>2008</i>	<i>2021</i>	<i>2008</i>	<i>2021</i>
<b>SEB</b>	10 050	25 423	22 310	15 500	16 241	15 372
<b>Swedbank</b>	10 939	20 871	23 762	18 328	10 092	12 739
<b>Handelsbanken</b>	12 131	19 543	10 833	12 240	8 114	12 452

Källa: *respektive banks årsredovisning 2008 och 2021 (Egenkonstruerad tabell)*

## 5. Empiri

*I detta kapitel presenteras studiens insamlade empiri från samtliga intervjuer.*

*Kapitlet avser att underlätta för läsaren att hänga med i texten och är därmed uppdelad utifrån varje respondent var för sig. Först introduceras respondenten och vidare följs empirin med beaktandet av (1) FinTech, (2) Möjligheter och samarbeten, (3) Cyberrisker.*

*Empirins struktur utgår på så sätt från studiens intervjuguide.*

### 5.1 SEB

Den första personen som intervjuades i denna studie benämns som respondent A och har arbetat inom banksektorn, specifikt i SEB sedan år 1994. Respondenten har alltid varit verksam på affärssidan och har därmed haft störst fokus på kunddimensionen. Idag har respondenten haft befattningen som *Chef inom exploratory Banking & Strategic Partnerships* i ett år, vilket är en tjänst med inriktning på SEB:s internationella nätverk och fokus på de allra största kunderna. Respondent A arbetar inom ett team som tillsammans sätter upp olika hypoteser för att sedan investera i de strategiska bitar som brister. I denna strategi behandlas framför allt frågor om hur banken behöver utvecklas och förändras för att möta kunders beteende. Därav görs stora satsningar på hur läget ser ut idag för att beakta vad som behöver göras strategiskt sätt för att upprätta en ny organisation.

#### 5.1.1 FinTech

Respondenten berättar att man förr i tiden behövde gå till banken fysiskt för att starta ett företag men idag vill företag kunna göra det från sina egna affärssystem eller från en annan plattform som man arbetar med. Därav försöker SEB bygga ett system där de kan koppla upp sig till andra aktörers affärssystem och plattformar för att öka tillgängligheten till bankens tjänster. För att kunna göra detta krävs kunddata såsom beteende och historik, vilket respondent A påstår vara det främsta verktyget.

*“Data är den nya kunden, det är den alla vill komma åt och FinTech har varit betydande för just Big data.” (Respondent A, 2022).*

Respondenten bekräftar att Fintech och digitaliseringen har påverkat SEB i stor utsträckning och utmanar bankerna ständigt. SEB tvingas till att bli snabbare och agila i sitt arbetssätt för att utveckla tjänster. FinTech är därmed en betydande faktor men samtidigt påstår respondent

A att bankkunder inte väljer att byta bank från SEB till ett FinTech-företag på grund av detta. Respondenten beskriver Fintech som för “smalt” i jämförelse med en etablerad bank som SEB, banken beaktar dock FinTech och dess lösningar genom att exempelvis köpa upp FinTech-företag eller samarbeta med dem.

I fråga om hur banken anser att digitalisering och FinTech utvecklingen generellt har förändrat banksektorn, svarade respondent A med att först ge en kort översikt om hur FinTech såg ut i den svenska banksektorn för 10 år sedan, och sedan i jämförelse med hur det ser ut idag. Respondent A säger:

*“För cirka 10 år sedan när FinTech kom så sa de flesta att storbankerna skulle gå under, vilket storbankerna även var rädd för, dels för att bankerna har stora och gamla system som inte är lätta att ändra på.”* (Respondent A, 2022)

Respondenten förklarar därefter att FinTech handlar om ny teknik och har underlättat för flera tjänster men det visade sig att FinTech endast fick några procent av marknaden och inte mer, vilket beror på att de flesta FinTech-företagen är nischade på betalningar, lån eller sparande. Detta innebär att de är väldigt smala, medan banker har allt inom en och samma verksamhet. Respondenten uppmärksammar även att:

*“FinTech-företagen själva insåg det tillslut och därav kom man fram till att samarbete mellan banker och FinTech-företag skulle löna sig mer”* (Respondent A, 2022)

Med detta menar respondenten att de flesta Fintech-företagen idag startar då de hittar något bristfälligt som de löser i mån om att bli uppköpta av en storbank, genom att banken “cashar hem” dem, snarare än att gå hela vägen själv. Anledningen till detta påstås bero på två saker, dels att FinTech är väldigt snävt, dels att den finansiella sektorn är väldigt reglerad med otroliga krav. Respondenten tror inte att det finns någon som vill starta en bank idag eftersom det är för avancerat och kostnadskrävande samtidigt som man inte hinner med den redan etablerade bankbranschen i Sverige.

### 5.1.2 Möjligheter och samarbeten

I början såg SEB på relationen till FinTech-företag som ett hot men idag menar respondent A att banken ser de mer som möjligheter i form av komplement. Detta eftersom FinTech-företagen finner flera brister som banken kan bli bättre på. FinTech är dessutom tidseffektivt då respondenten exemplifierar att något som tar 2 år för banken att utveckla, kan ta 6 månader för ett FinTech-företag. Respondent A påstår även att FinTech-företag har etablerat bra plattformar och applikationer som kan implementeras i bankens verksamhet. Enligt respondent A, arbetar SEB ständigt med att utveckla FinTech lösningar och banken anses vara duktiga på att plocka upp rätt FinTech tjänster som de kan implementera i sina system. Respondent A anser därmed att det finns stora potential och möjligheter i fråga om partnerskap och samarbeten med FinTech-företag. Genom att teama upp sig med FinTech-företag, kan banken snabbare komma ut med bra lösningar till kunderna.

*“När vi blir beroende av ett mindre FinTech-företag så tenderar vi att investera i den och köpa upp en del av det, för att man vill vara först och fortsätta växa.”* (Respondent A, 2022).

Ett exempel på en investering som SEB gjorde för några år sedan, var att de förvärvade ett FinTech-företag vid namn “Capcito”. Respondent A förklarar att Capcito redan hade byggt API:er innan förvärvet till nästan alla affärssystem, som exempelvis företaget “Visma”. Genom SEB:s förvärv av företaget, kunde alla SEB:s företagskunder därmed direkt få en fråga i respektive affärssystem om företagen vill dela sin kunddata med SEB, för att se vad banken kan erbjuda. Företagskunderna kunde därefter direkt svara i sina affärssystem och SEB kunde således inhämta data samtidigt som processer kunde dra igång. Det skulle exempelvis kunna vara att en företagskund ansöker om lån via detta system. Respondenten belyser i detta hänseende att SEB hade kunnat bygga upp ett sådant system själva men det hade tagit ofantlig tid, kostnader och omprioriteringar i verksamheten. Fördelen med att förvärva Capcito, var att det är smidigare då man snabbare kan implementera FinTech lösningen i bankens system samtidigt som banken får tillgång till företagets infrastruktur. Respondent A säger:

*“FinTech-företag hittar oftast pain points och brister, det vill säga något som man borde kunna göra bättre än vad bankerna gör idag och så gör de det.”* (Respondent A, 2022).

Vidare beskriver respondent A att med ett medgivande av kunden om data, det vill säga att kunden går med på att dela sin data med banken, kan banken använda den och rikta sina tjänster till den specifika kunden. I samband med detta arbetar banken med Artificiell intelligens för att utveckla sina applikationer och andra rådgivningstjänster, vilket skapar ett ökat värde för kunden.

Samtidigt menar respondent A att det även finns negativa aspekter i ett samarbete med FinTech-företag, vilket främst är prispress som leder till högre priser för kunden. Detta beror på att banken blir utmanad med alternativ i samband med att det ständigt cirkulerar effektivare och billigare innovationer. Respondent A beskriver även att banker och FinTech-företag skiljer sig åt, då de inte arbetar med samma branschregler.

Respondent A förde även en dialog om kostnader och intäkter i förhållande till partnerskap med FinTech-företag. SEB ser att kostnaderna i direkt mening ökar då banken oftast betalar en licens till FinTech-företaget för att exempelvis få använda deras infrastruktur. Samtidigt ökar intäkterna då banken kan attrahera flera kunder vilket leder till fler affärer. SEB:s totala intäkter samt kostnader illustreras i *Bilaga 2* och visar en stabil tillväxt i intäkter och relativt stabil nivå på de totala kostnaderna, sedan år 2008. Vidare belyser respondenten att SEB ökar intäkterna genom att kunder blir beredda att betala mer för de nya förbättrade tjänsterna och för kundupplevelsen, som de får via samarbeten. Respondent A säger:

*“Vi räknar alltid fram så kallade business case innan vi ingår partnerskap för att hitta och motivera partnerskapet med en ekonomisk rational.”* (Respondent A, 2022).

Respondenten kan inte redogöra för vilka specifika intäkter som har påverkats till följd av partnerskap med FinTech-företag. Däremot har SEB strategier inför varje partnerskap för att säkerställa att det kommer vara lönsamt för banken. Partnerskap kan även leda till kostnadseffektivitet om FinTech kan automatisera flöden då man kan ta bort manuella tjänster. Respondent A ger ett exempel på *“do it yourself-tjänster”* vilket är lösningar som möjliggör för kunden att tjäna till sig själv. Ett exempel på detta är att en kund själv fyller i sin kundkännedom (KYC). Sådana tjänster och lösningar kan på långt håll innebära kostnadseffektivitet men banken frigör inte anställda på grund av en FinTech-lösning, menar respondent A.

*“Vi anställer snarare fler anställda i samband med att nya FinTech tjänster implementeras i banken då det krävs kunnig personal inom området.” (Respondent A, 2022)*

I fråga om hur partnerskap återspeglar bankens affärsmodell i nyckelresurser, svarar respondent A att SEB har valt att utveckla en egen enhet som driver och ansvarar för att ta fram nya partnerskap, utifrån kundbeteende och business rational. När SEB implementerar FinTech funktioner så görs det i befintliga ”tribes”, det vill säga utvecklingsteam vilka är desamma som sköter underhåll på befintliga produkter och tjänster. Respondenten menar vidare att SEB har en verksamhetsmodell där ”*Exploratory Banking & Strategic Partnership*” organisationen ansvarar för den strategiska agendan. I de fall SEB även gör ett förvärv av ett FinTech-företag, är det ”*SEB Venture Capital*” som göra själva investeringen. Sedan är det ”*Products*” organisationen som bygger själva lösningen och slutligen säljorganisationen, det vill säga kontor och rådgivningsenheter. Denna organisation ser även till prissättning och produkttillgänglighet till kunderna.

### **5.1.3 Cyberrisker**

När det gäller operativa risker, ser SEB att ”*insider crime*” är ett stort problem, därav screenas samt kontrolleras alla anställda för att minska risker som annars kan förekomma. Respondent A konstaterar att SEB:s största riskerna inom banken till följd av FinTech är cyberrisker eftersom cyberattacker ständigt pågår. Därav menar respondenten att SEB lägger enorma resurser på att ha ordentliga skydd och säkerhet. FinTech-företag som samarbetar med SEB får exempelvis aldrig tillgång till bankens system vilket är en säkerhetsåtgärd. Vidare menar respondent A att SEB arbetar med förebyggande åtgärder för att motverka operativa- och cyberrisker genom att ständigt kontrollera alla typer av risker.

*“När vi gör samarbeten med FinTech-företag så har vi kommersiella avtal som är reglerade, vilka båda parter går med på vid ingående avtal.” (Respondent A, 2022).*

Banken går igenom och utvärderar checklistor med tuffa säkerhetskrav som ställs innan ett samarbete godkänns. Detta görs initialt och om inte FinTech-företag uppnår kraven så ingås inget samarbete, utan respondenten menar att man då avslutar arbetet direkt.

## 5.2 Swedbank

Respondent B är chef inom all rådgivning som syftar till finansiering inom stora samt små företag och arbetar idag framförallt genom internetbanken. Respondenten har en 25 årig erfarenhet inom banksektorn och 23 år av dem inom Swedbank.

### 5.2.1 FinTech

Respondent B belyser att Swedbank var en av få banker som var först med att implementera internetbanken och telefonbanken i Sverige. Swedbank har olika strategier för att hänga med i utvecklingen och därav kunna utveckla FinTech tjänster. Dessa strategier omfattar framförallt tredjepartssamarbeten som kan hjälpa banken att utveckla efterfrågade tjänster.

Respondenten uppger att bankkundunder kräver effektiviserade lösningar från banksektorn och om Swedbank inte har en effektiv bankapplikation eller andra FinTech lösningar, medför det till att de hamnar efter i marknaden. Vidare betonar respondent B att FinTech har påverkat banksektorn enormt då det ständigt utvecklas och förändrar bankens arbetssätt samt deras analytiska förmåga. Idag är det därmed viktigt för banker att ansluta sig till någon typ av plattform och visa på att det man erbjuder är lite större och kanske mäktigare än andra banker.

Respondent B hävdar att det ställs höga krav från både företag och privatpersoner, eftersom de är väl medvetna om vilka lösningar som finns och därav eftersträvar dessa. Swedbanks bankkunder är således beroende av olika FinTech lösningar. Respondent B beaktar privatpersoner och menar att de har ett större intresse av enkelhet och smidighet för att bland annat betala räkningar. Företag kan mer eller mindre byta bank om det återfinns brister inom ett banksystem. Det är därmed viktigt utifrån Swedbanks perspektiv att kunna effektivisera och investera i system för att erbjuda tjänster som efterfrågas av både privat- och företagskunder. Därav har Swedbank valt att investera i IT-utbildningar och arbetskraft för att tillgodose lösningar som eftertraktas, respondent B säger:

*“Swedbank anställer personer som till större del är mer riktade mot IT, där 60-70 procent av bankens anställda idag innehar en IT utbildning, detta eftersom det är bidragande för den effektiviserade stimulansen inom banken” (Respondent B, 2022).*

### 5.2.2 Möjligheter och samarbeten

Respondent B redogör för möjligheterna med FinTech inom banksektorn och menar att FinTech har haft en betydande inverkan på Swedbank. Detta baseras främst på de samarbetspartners som banken har kunnat föra med sig. Genom att Swedbank investerar i olika FinTech-företag, inkluderas användning av deras produkter och tjänster inom banken, exempelvis via internetbanken. Respondent B hävdar att det därmed är otroligt viktigt att hitta FinTech tjänster som kan underlätta för banker i dagsläget.

*“Vi ser alltså på FinTech såsom att man investerar och inkluderar deras tjänster i bankens system vilket underlättar för oss” (Respondent B, 2022).*

Swedbank har utvecklats enormt och lär inte bromsas ned i framtiden betonar respondent B. Detta beror på att banken är lyhörd om vad som försiggår på marknaden och runtom i världen. Swedbank har idag stora avdelningar som arbetar inom digitaliseringsområdet och förutspår hur framtiden kan se ut för att vara väl förberedda på vad som komma skall. Swedbank har en bankapplikation och respondent B förklarar att när kunder ansluter sig till denna applikation, kan banken få tillgång till relevant data som de kan använda vid utformning av tjänster. Detta till följd av digitaliseringen som har möjliggjort för Swedbank att få en djupgående överblick kring hur länge kunder är inloggade, vad kunder gör och hur mycket de tittar på varje produkt eller tjänst.

*“Banker har en position att kunna få enorm information om kunder endast genom att de loggar in” (Respondent B, 2022).*

Respondent B menar att denna övervakning kan möjliggöras genom ingående samarbeten med ett FinTech-företag. Detta beror på att FinTech-företag skapar ökad förståelse kring hur banken kan utvecklas och vilka bristande incitament som återfinns. FinTech-företag bidrar framförallt till effektivisering och kundinriktade tjänster. Därmed är det viktigt att kunna se FinTech-företag som komplement snarare än en konkurrent ur bankers perspektiv.

Respondent B säger:

*“Idag vill banker inte vara ensamma, FinTech-företag skapar skillnad och banker kan inte möjliggöra vissa tjänster lika effektivt, utan dem” (Respondent B, 2022).*



Respondent B belyser att samarbeten med FinTech-företag anses som positivt inom Swedbank, eftersom det bland annat medför ett större sortiment av olika tjänster. Respondenten nämner att kassaflödesanalyser är ett exempel på tjänster som Swedbank har tillämpat från samarbeten med FinTech-företag, som sedan har kunnat erbjudas till bankkunderna. Kassaflödesanalyser kan bland annat gynna mindre företag som inte har djupgående kunskap kring sin verksamhets kassaflöde och skulle därmed kunna få kontroll över detta. Swedbank var dessutom den första banken som erbjöd bokföring online direkt kopplat till sina företagskunder, i samband med partnerskap tillsammans med FinTech-företaget Speedledger.

Vidare menar respondent B att ett partnerskap mellan FinTech-företag och banker genererar intäkter samtidigt som kostnader ökar. Intäkter genereras då Swedbank kan frambringa förbättrade tjänster och produkter som kunder efterfrågar. Swedbanks intäktströmmar indikerar även på en positiv tillväxt mellan år 2008 och 2021, se *Bilaga 3*. Respondent B menar dock att det inte är enkelt att påvisa vilka exakta intäkter som förändras på grund av partnerskap. Samtidigt som intäkterna har ökat, menar respondenten att ett samarbete dock kräver styrgrupper av högre uppsatta chefer och olika projektgrupper som är sakkunniga inom det specifika området. Utöver detta krävs det även ett flertal genomgående möten som till exempel ”*risk workshops*”, vilket vidare medför ökade kostnader. Respondent B påstår att kostnaderna är höga i början av ett samarbete men så småningom är målet att samarbetet ska resultera i vinster. Respondent B menar att banker sedan begynnelsen har beaktat kostnader vid val av olika produkter och tjänster men idag beaktas det inte i samma utsträckning som tidigare. I *Bilaga 3* illustreras att Swedbanks totala kostnader har ökat de senaste åren, vilket överensstämmer med resonemanget som respondent B hävdar.

Banker fokuserar på att finna strategier för att upprätthålla nöjda kunder och en god kundupplevelse, med homogena produkter som många andra banker har. Därmed menar respondent B att Swedbank lägger betydande fokus vid val av eventuella samarbetspartner som banken kan ha för att främja hög service. Swedbank vill på bästa möjliga sätt kunna erbjuda effektiva lösningar till låga priser för att göra kunden nöjd. Samtidigt menar respondent B att FinTech kan leda till lägre transaktionskostnader i längden, vilket även är en fördel för banken. Resurserna som används inom banken vid ett eventuellt samarbete beror dels på vilken typ av samarbete det är och dels att det placeras inom rätt förvaltning.

Det kan krävas ytterligare utbildningar inom banken beroende på samarbetets storlek och när alla interna resurser har tillämpats, genomförs ett ständigt resursarbete kring underhållning samt serviceärenden, i samband med implementerandet av nya tjänster.

### 5.2.3 Cyberrisker

Respondent B påpekar att det även förekommer risker med partnerskap mellan FinTech-företag och banker, dessa är främst driftsäkerhet och intrång. Respondenten belyser banksekretess och svenska bankers skyldighet att upprätthålla dessa regler. Swedbank jobbar ständigt med att hålla ett säkert och starkt system för att motverka incidenter på grund av intrång. Det finns inga kostnadstak gällande detta utan det måste ständigt behandlas och bearbetas gentemot Respondent B redogör för att incidenter såsom intrång sällan sker i och med att Swedbank har starka säkerhetssystem. Innan banken däremot samarbetar med ett FinTech-företag så granskas företaget utifrån olika kriterier. Respondent B hävdar att Swedbank har sina egna kodningar och det innebär att ingen har tillgång till bankens system, oavsett samarbetspartner. Vid uppkomna incidenter till följd av FinTech, såsom intrång inom banken, så är det Swedbanks ansvar att återställa och se till att allt sker korrekt. Utöver detta stänger banken ner tjänsten och samarbetet i sig, vid behov.

*“Om en risk upptäcks så arbetar vi ständigt för att motverka det, vilket även gör oss starkare, eftersom vi ser vilka brister det finns och bygger upp ett mäktigare system”*

(Respondent B, 2022)

Att ingå samarbeten med FinTech-företag är en stor risk för banker, då det inte alltid är tydligt om vem som egentligen ligger bakom alla FinTech-företag. Swedbank är måna om att inte binda ett samarbete eller investera en stor summa i FinTech-företag som är opålitliga.

Det krävs därmed att en djupgående genomsökning kring företaget utförs, innan ett samarbete ingås. Vidare menar respondent B att kunders förtroende gentemot banken kan påverkas om inte säkerhetsåtgärder iakttas. Swedbank arbetar därav ständigt med att stärka sina system och arbetar med förebyggande åtgärder, vilket även dokumenteras i form av rapporter.

*“Det är betydande att kunna ha ett starkt system som i helhet kan skapa förtroende och stärka bankens varumärke.”* (Respondent B, 2022)

## 5.3 Handelsbanken

Respondent C har arbetat inom Handelsbanken i 4 år och har 25 års arbetserfarenheter inom banksektorn. Respondenten har en befattning som stabschef inom betalningsområdet och arbetar primärt med governance och riskövervakning.

### 5.3.1 FinTech

I fråga om hur den svenska banksektorn har förändrats till följd av digitalisering och FinTech utvecklingen, belyser respondenten att FinTech har frambringat en snabbare utveckling än hur banksektorn såg ut tidigare. Vidare menar respondent C att tillgången till banktjänster och information för andra FinTech-företag har ökat i samband med utvecklandet av API:er. Detta beror på att PSD2-regelverket har pressat banker med att ta fram gränssnitt, som möjliggör för tredjepartsaktörer att kostnadsfritt utnyttja bankstrukturen.

Vidare hävdar respondent C att Handelsbanken är en gammal bank med en äldre infrastruktur, däremot har FinTech utvecklingen drivit Handelsbanken till att accelerera sin IT-utveckling. Detta är en utmaning, i och med att svenska banker omfattas av trögrikliga och komplexa system som eventuellt kan påskyndas med FinTech.

*“Att förändra dessa system kostar enormt med pengar och banker försöker då hitta externa aktörer som kan effektivisera och möjliggöra en eventuell förändring”* (Respondent C, 2022)

Respondenten menar att vissa tjänstesystem helt enkelt inte är ekonomiskt försvarbara för en bank att utveckla internt. Därmed försöker banker hitta andra aktörer såsom FinTech-företag som kan göra det på ett mer kostnadseffektivt sätt, samtidigt som det kan vara smidigt.

Respondenten menar att Handelsbanken ställer sig positivt mot FinTech, eftersom det driver utvecklingen framåt. Det är därmed viktigt för Handelsbanken att ligga i framkant med den teknologiska utvecklingen, eftersom bankkunderna förväntar sig detta från dem.

### 5.3.2 Möjligheter och samarbeten

Respondent C berättar att Handelsbanken har valt att inte introducera FinTech-företag på alltför bred front, avseende informationstjänster. Detta innebär att Handelsbanken inte hämtar in data från andra banker eller finansiella aktörer samtidigt som de heller inte delar med sig av sin data till andra aktörer. Vidare menar respondenten att Handelsbanken inte har några

aktuella partnerskap med FinTech-företag och på så sätt har banken inte dragit någon specifik nytta av dessa företag. Anledningen till detta är ett affärsövervägande från Handelsbanken, som respondent C inte kan gå djupare in på.

Däremot betonar respondenten att banken har haft olika dialoger med FinTech-företag, för att på bästa sätt utveckla de befintliga tjänsterna som Handelsbanken är skyldig att främja. Vidare menar respondent C att banken inte ser FinTech-företag som en konkurrent utan mer som ett komplement, eftersom de hjälper banker att effektiviseras i helhet. Respondent C uttrycker således att FinTech-företag kan ha positiva bidrag till banker men att Handelsbanken har valt att utveckla sina system på andra sätt, bland annat internt och är därav mer självständiga. Handelsbanken lägger stort fokus på värdeskapande och menar att de är måna om kundens behov. På så sätt menar respondent C att banken har vidtagit lämpliga initiativ och genererat positiva resultat, trots att de inte vänder sig till externa aktörer som andra storbanker. I *Bilaga 4* illustreras Handelsbankens totala intäkter och kostnader som visar växande intäkter, utöver år 2020.

### 5.3.3 Cyberrisker

Respondent C belyser olika risker som Handelsbanken utsätts för, i samband med den utvecklade digitaliseringen och FinTech. Respondenten förklarar att i riskerna blir större i en värld där allt går mycket snabbare, framför allt för storbanker vilket ställer stora utmaningar för deras tekniska kapacitet. Respondent C säger:

*“Ju mer utbrett det blir med tjänster för datainhämtning i samhället samtidigt som företag utnyttjar tredjepartsaktörer för att inhämta data, så belastas banker.”*

(Respondent C, 2022)

Respondenten menar vidare att Handelsbanken på så sätt måste skala ut sina system för att hantera den utökade datamängden. Samtidigt leder FinTech till att tredjepartsaktörer utmanar banker med att bland annat tvinga fram nya betalningssätt. Genom att banker inkluderar FinTech i form av exempelvis smidigare betalningsöverföringar, tenderar allt att gå mycket snabbare. Detta kan bidra till en risk för en instabil finansiell marknad som även påverkar andra stora aktörer. Respondent C exemplifierar att smidiga betalningar leder till att personer kan genomföra enkla överföringar och det kan i sin tur vara hotfullt mot banker, främst ur ett penningtvättsperspektiv.

Respondenten uppmärksammar bankernas roll i samhället och menar att Handelsbanken har en skyldighet att vara en stabil aktör som säkerställer sin finansiella infrastruktur.

Därav granskas transaktioner ständigt och de stoppas även vid behov. Respondent C beskriver även att Handelsbanken har uppbyggda system som övervakar, hanterar och testar olika riskscenarier för att förebygga mot potentiella incidenter. Samtidigt förekommer dialoger med andra aktörer inom banksektorn för att hålla sig uppdaterade om hot. Respondent C menar vidare att Handelsbanken inte exponerats av någon form av bedrägeri eller intrång i sina system eller API:er i samband med FinTech. Detta beror på att ingen tredjepartsaktör har tillgång till bankens system samtidigt som det föreligger stark kundautentisering i banken. Respondent C avslutar sin mening med att säga:

*“Avvikelse larmas internt till lämpliga personer som kan motverka risker och i vissa fall rapporteras dessa till myndigheter, eftersom banken har en skyldighet att göra det”*

(Respondent C, 2022).

## 7. Analys

*I detta kapitel avhandlas studiens empiriska material i relation till den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppdelat i tre huvudkategorier som ämnar till att föra en djup analys, för att sedan besvara studiens forskningsfrågor i nästkommande kapitel.*

*Dessa kategorier är Co-opetition, Business Canvas Model samt cyberrisker. Kapitlet avslutas med en koppling till studiens analysmodell.*

### 7.1 Co-opetition

Bengtsson et al. (2016) och Bonucken et al. (2015) påstår att Co-opetition är en samarbetsstrategi mellan två eller flera konkurrenter som avser att möjliggöra betydande fördelar och värdeskapande. Detta till följd av att respektive part tillför resurser som tidigare inte varit tillgängliga för den ena eller andra parten (Bengtsson et al., 2016). Samtliga respondenter beskriver att de svenska storbankerna är måna om att FinTech är en betydande implementering inom respektive bank för att möjliggöra värdeskapande, vilket är deras primära mål. Respondenterna belyser bankernas eftersträvan av att skapa ett ökat värde för kunden eftersom detta vidare kan leda till vinstgenerering. Detta visade sig även vara en drivkraft för bankerna att samarbeta med FinTech-företag i studien som Harasim (2021) genomförde. Storbankerna har således en gemensam upplevelse gentemot relationen till FinTech-företag och menar, i enlighet med Fonseca och Meneses (2020), att ett sådant samarbete kan generera nya banktjänster som uppfyller olika kundbehov.

Respondent A uppger att SEB i början hotades av FinTech-företag eftersom FinTech handlar om ny teknik, vilket genererar smidighet och flexibilitet av både befintliga och nya tjänster. Klus et al. (2019) påstår även att FinTech-företag har ökade kunskaper inom ny teknik och menar därmed att de har förmågan att erbjuda effektiva tjänster. SEB har över tid fått en annan uppfattning om att FinTech-företag numera anses bidra till möjligheter genom att komplettera banken med dess brister. Likaså härleder respondent B att FinTech-företag kan utveckla Swedbank, då dessa företag besitter kunskaper inom digitalisering som saknas inom banken. Swedbank bemöter således FinTech-företag med en positiv inställning då respondent B menar att de snarare är komplement än konkurrenter, vilket kan kopplas till Harasims (2021) resonemang om att det bättre lämpar sig att FinTech-företag och banker väljer samarbetsstrategier snarare än att vara konkurrenter. Detta beror framför allt på att ett potentiellt samarbete mellan FinTech-företag och banker kan bidra till effektiviserade och

kundinriktade lösningar. Respondent C beskriver även som resterande, att FinTech-företag har haft en positiv inverkan inom den svenska banksektorn. Däremot skiljer sig Handelsbanken från övriga storbanker, då de snarare tillämpar sina interna system än att samarbeta med externa FinTech-företag. Handelsbanken har exempelvis sitt dotterbolag Ecster som tillhandahåller bankens finansiella lösningar (Ecster, 2020). Samtidigt intygar respondent C om att banken har vidtagit åtgärder för att hänga med i utvecklingen, genom att föra dialoger med externa FinTech-företag.

Fonseca och Meneses (2020) framför ett bidragande argument i sin studie om att banker har komplexa och trögrörliga system, vilket även samtliga respondenter instämmer. De svenska storbankerna omfattas av traditionella system och processer som inte är flexibla för förändringar. Swedbank har ett stort behov av banksystem som är smidiga och har därmed en syn om att banken inte klarar sig på egen hand, under den pågående FinTech utvecklingen. Respondent A drar även en jämförelse om tidseffektiviteten mellan banker och FinTech-företag, och menar att något som tar 2 år för banken att utveckla, kan ta 6 månader för ett FinTech-företag. Samtidigt påpekar respondent C att Handelsbanken är en äldre bank, likt resterande banker som påverkas av FinTech utvecklingen. Därmed delar de svenska storbankerna samma upplevelse, i enlighet med Harasim (2021) som hävdar att FinTech hjälper banker att utveckla och effektivisera deras system.

Det kan följaktligen vara problematiskt för Handelsbanken att inte inkludera externa aktörer liksom SEB och Swedbank, eftersom storbankerna i dagens finansiella marknad, står inför stora utmaningar gentemot FinTech-företag. Utmaningarna gäller framförallt inom innovationsförmåga och utvecklingshastighet (Sthål, 2017). Även Harasim (2021) resonerar om att FinTech-företag och deras bidragande tjänster kan medföra utfyllnad av bankens brister, som till exempel utökad kunskap inom kundkännedom. Respondent A framför ett liknande resonemang och menar att SEB har fått ökad förståelse kring kundbeteende och historik via tjänster som är framtagna av FinTech-företag. På så sätt kan FinTech-företag vara en hjälpande hand för storbankerna i fråga om ökad åtkomst till kunddata, vilket frambringa innovationsrika tjänster enligt Klus et al. (2019).

Respondent C påstår att Handelsbanken har exkluderat informationstjänster som möjliggör för inhämtandet av data från andra banker eller finansiella aktörer. Banken har istället valt att förlita sig på sin egeninsamlade data som dessutom inte delas med externa parter.

Om Handelsbanken ska behandla en sådan stor datamängd som SEB och Swedbank, menar respondent C även på att de måste skala ut sina system rejält. Detta kan följaktligen vara ett motiv till att Handelsbanken har valt att inte introducera externa FinTech-företag i lika stor utsträckning som resterande storbanker.

I samband med att banker ingår partnerskap med FinTech-företag, får båda parterna komparativa fördelar (Harasim, 2021). Dessa fördelar kan härledas till synergieffekter, eftersom storbanker och FinTech-företag har komplement som saknas i vardera verksamhet. Respondent A påpekar att FinTech-företag har en god förmåga att hitta brister i befintliga banker och utvecklar därefter tjänster som löser dessa brister. Även respondent B uppger att FinTech-företag belyser hur banker kan utvecklas och vilka bristande incitament som återfinns inom olika verksamheter. På så sätt kan respondenternas påpekande kopplas till det resonemang som Haris et al. (2020) och Harasim (2021) framfört avseende synergieffekter. Forskarna menar att ett samarbete mellan FinTech-företag och banker kan skapa synergieffekter då banker får möjligheten att kartlägga vad som saknas inom verksamheten (Haris et al., 2020; Harasim, 2021). En sammanslagning mellan dessa verksamheter kan vidare generera ett gemensamt värde som är högre än den enskilda partens prestation (Chang & Thorson, 2004; Murinde et al., 2022).

Det kan således löna sig mer för Handelsbanken att introducera tredjepartsaktörer i form av FinTech-företag, för att fylla tomrum i bankens verksamhet. Detta i enlighet med Sthål (2017) som menar att FinTech-företag kan bidra med ökad innovationsförmåga och utvecklingshastighet till storbanker. Banker och FinTech-företag kompletterar varandra och vid co-opetition finns en möjlighet att skapa samt fånga värde genom att kombinera båda parter bidrag, som Bouncken et al. (2015) uttrycker. Banker saknar exempelvis smidighet och flexibilitet medan FinTech-företag är i behov av kundbaser som återfinns i banker (Sthål 2017), vilket även respondenterna styrker. Samtliga storbanker har därav genomgått förändringar i samband med FinTech utvecklingen och den ökade digitaliseringen, vilket har påverkat deras arbetssätt, strategier samt affärsmodeller.



## 7.2 Business Model Canvas

### 7.2.1 Värdeskapande

Johnson et al. (2008) menar att värdeerbjudande är en viktig komponent i ett företags affärsmodell, då det kan generera värdeskapande, vilket är bland de största prioriteringarna inom en organisation. Värdeskapande tenderar att locka kunder till det specifika företaget framför ett annat, vilket även samtliga respondenter intygar. Respondent A uppger att SEB numera arbetar innovativt genom att beakta AI, för att utveckla tillgänglighet i sina tjänster och lösa upplevda problem. SEB har på så sätt valt att införa strategier där de beaktar kundbehov för att skapa värde, i enlighet med vad Johnson et al. (2008) hävdar.

Respondent B betonar dessutom att kunder mer eller mindre kan byta bank om det saknas väsentliga värdeerbjudanden.

Klus et al. (2019) benämner styrkan av FinTech-företags innovationer och huruvida implementerandet i banker skapar resurser för att frambringa innovationsrika tjänster.

Respondenterna A och B har en likvärdig uppfattning om att kundvärdet är det som eftersträvas i största mån när det kommer till samarbeten med FinTech-företag.

I studien som Harasim (2021) undersökte, påvisades att en av de främsta drivkrafterna för att samarbeta med FinTech-företag, är bankernas eftersträvan av värdeskapande för kunden.

I samband med att SEB och Swedbank har beaktat *value proposition*, genom partnerskap med FinTech-företag, har ett ökat värdeskapande genererats, enligt respondenterna.

### 7.2.2 Kundinteraktioner

Osterwalder och Pigneur (2010) anser att kunder är viktiga att beakta i affärsmodellen, eftersom de är primärkällan för att generera vinster och intäkter. Samtliga banker delar in sina kunder inom olika segment, huvudsakligen skildras företag från privatpersoner.

Vid beaktande av Swedbanks kunder i form av privatpersoner så menar respondent B att de har en efterfrågan av enkla samt smidiga tjänster och produkter. Medan företagskunderna prioriterar kompletta tjänster som inte har bristande funktionalitet. Detta är något som Swedbank ständigt beaktar, vilket Osterwalder och Pigneur (2010) anser vara ett betydande krav för att nå lönsamhet. Respondent B menar vidare att både privat- och företagskunder idag är medvetna om vilka FinTech lösningar som finns, vilket ställer höga krav på Swedbank. I och med att det föreligger kundsegmentering inom samtliga banker, är det viktigt att bankerna samtidigt arbetar för att stärka och bygga sina kundrelationer (Osterwalder &

Pigneur, 2010). De svenska storbankerna har en gemensam syn om att ökad digitalisering har utmanat bankerna i fråga om att bibehålla sina befintliga kundrelationer och samtidigt förvärva nya.

För att storbankerna ska kunna förmedla sina tjänster och tillgodose sina kunders behov, krävs stabila kommunikationskanaler (Osterwalder & Pigneur, 2010). SEB har i samband med ingående partnerskap tillsammans med FinTech-företag, blivit allt snabbare och agila i sitt arbetssätt för att utveckla tjänster till sina kunder. Samtidigt har Swedbank lagt fokus på att effektivisera sin bankapplikation för att kommunicera med kunder på ett smidigt sätt. I enlighet med PSD2-regelverket, påstår Benmoussa (2019) att API:er har möjliggjort för FinTech-företag och andra tredjepartsaktörer att få tillgång till bankers informationsflöden. Dessa storbanker har därmed kunnat dra nytta av FinTech-företag vid utformande av distributionskanaler.

I enlighet med Klus et al. (2019) menar respondent A att SEB kan samarbeta med FinTech-företag för att spara tid och för att bankens anställda ska kunna fokusera på kärnverksamheten. Om banker skulle arbeta självständigt inom alla områden utan att introducera andra parter som har viss expertis, hade det kunnat resultera i omprioriteringar och ineffektivitet. Detta beror på att banker är sakkunniga inom förmedling av sparande, investeringar samt effektiva finansiella transaktioner (Svenska bankföreningen, 2014). Medan FinTech-företag besitter expertis inom finansiell teknologi (Klus et al., 2019). SEB och Swedbank menar att ett samarbete med FinTech-företag, vidare kan resultera i bättre kundrelationer, vilket härleds till Benmoussas (2019) påstående som menar att detta i sin tur leder till ökat värdeskapande.

### 7.2.3 Infrastruktur

I samband med digitaliseringen och FinTech utvecklingen har samtliga banker tvingats till omstrukturering genom att prioritera rätt resurser. I överensstämmelse med Osterwalder och Pigneur (2010) har Swedbank uppdaterat sina mänskliga resurser för att lyckas med utmaningar som banken ställs inför. Respondent B benämner att det krävs lämplig personal som är sakkunniga, vid införande av samarbeten och utveckling av FinTech-tjänster. Dessutom har Swedbank erbjudit utbildningar till befintlig personal, för att se till att de har rätt kompetens under alla förhållanden.

I enlighet med BCcampus (u.å.) har SEB uppmärksammat vikten av nyckelaktiviteter, genom att ha utvecklat ett eget team som driver och ansvarar för att ta fram nya partnerskap. SEB har en verksamhetsmodell som delar in olika enheter inom diverse arbetsområden, för att gemensamt uppnå strategiska fördelar. Vid förvärv av FinTech-företag har därmed varje enhet relevant expertis och kunskap inom sitt område som är betydande för att förvärvet ska ske effektivt. Detta tyder på att SEB har ett genomtänkt tillvägagångssätt i nyckelresurser och aktiviteter, som vidare kan resultera i lönsamhet enligt BCcampus (u.å.). SEB och Swedbank har ett flertal partnerskap med olika FinTech-företag och menar att respektive banks affärsmodell har påverkats inom de infrastrukturella faktorerna. Detta eftersom partnerskap bidra till framtagandet av nya tjänster (Johnson et al., 2008).

SEB har investerat i 13 olika FinTech-företag i enlighet med bankens årsrapport (2021). De förvärvade exempelvis FinTech-företaget "*Capcito*" som hade uppkopplade API:er till ett större antal affärssystem, vilket möjliggjorde för banken att få tillgång till Capcitos infrastruktur. Även Swedbank har ett samarbete med bland annat FinTech-företaget Speedledger som erbjuder företagskunder att tillämpa ett tekniskt bokföringssystem. Sådana partnerskap kan kopplas till Harasim (2021), som menar att färdigheterna och expertisen som FinTech-företag redan besitter kan hjälpa banker att skapa och fånga värde. Tidigare har banker saknat den innovativa förmågan internt, att erbjuda teknologiska tjänster, vilket är anledningen till att de arbetar med externa FinTech-företag. Genom att dessa storbanker får tillgång till andra FinTech-företags infrastruktur, kan de på så sätt öka sin kännedom kring kundens efterfrågan. Detta tyder på att SEB och Swedbank tar emot möjligheter som frambringas med samarbeten. Övertid har partnerskap varit en bidragande faktor för effektivisering i både SEB och Swedbanks affärsmodell, i takt med att storbankerna

vill främja FinTech tjänster. Partnerskap med FinTech-företag har därmed medfört till underlättning och stimulering inom respektive verksamhet.

#### **7.2.4 Finansiella aspekter**

Osterwalder och Pigneur (2010) belyser att intäktsströmmar är en av de viktigaste komponenterna i en affärsmodell, eftersom intäkter genererar lönsamhet.

Både SEB och Swedbank är överens om att det är viktigt att stimulera respektive verksamhets intäktsströmmar samtidigt som de ingår partnerskap med externa FinTech-företag.

Enligt Niemand et al. (2017) måste banker anpassa sina affärsmodeller i takt med den ständiga utvecklingen av digitalisering, eftersom de då kan möta sina kunders behov.

Kunders utökade användning av FinTech tjänster förutsätter ökad kundservice, vilket är en betydande faktor för att generera intäkter. I förhållande till vad Niemand et al. (2017) påstår, kan Swedbank och SEB frambringa förbättrade tjänster och produkter med hjälp av FinTech, samtidigt som banken lägger stort fokus på kundservice, för att säkra sina intäkter.

Ur Swedbanks årsredovisning påvisades en positiv trend avseende intäkterna sedan 2008, se *Bilaga 3*. Både respondent A och B påstår dock att det är svårt att påvisa vilka exakta intäkter som förändrats på grund av partnerskap med FinTech-företag. Likaså redogör respondent A för hur SEB i sin årsredovisning visar en positiv utveckling av sina intäkter, se *Bilaga 2*. SEB har strategier inför varje partnerskap för att säkerställa att det kommer vara lönsamt för banken. Respondent A bekräftar att SEB ökar sina intäkter genom att kunderna är beredda att betala mer för de nya förbättrade tjänsterna och kundupplevelsen. Detta kopplas till Osterwalder och Pigneur (2010) som menar att intäktsströmmar kan baseras på hur flitigt en tjänst används. Båda storbankerna delar gemensam syn med Osterwalder och Pigneur (2021) som hävdar att ju nöjdare kunder är, desto mer tenderar de att betala för den specifika tjänsten.

Samtidigt som Swedbank har genererat intäkter, så har även kostnaderna ökat i samband med att ingå partnerskap med FinTech-företag. De främsta kostnaderna är personal- och direkta kostnader. Swedbank menar på att det är dyrt att anställa lämpliga styrgrupper av högre chefer som krävs inom den specifika tjänsten. De införda åtgärderna till följd av ingående partnerskap, kopplas till Niemand et al. (2017) som menar att det förekommer extra kostnader vid upprätthållandet av FinTech tjänster. I *tabell 3* redogörs att Swedbanks personalkostnader har ökat sedan 2008 till 2021, med +26 procent. I *Bilaga 3* illustreras även att Swedbanks

totala kostnader har ökat sedan 2008. Respondent B påstår att Swedbank alltid har beaktat kostnader vid val av olika tjänster men prioriterar att tillgodose nöjda kunder. På så sätt överensstämmer storbankens strategier med Osterwalder och Pigneurs (2010), som påstår att företag ska kunna skapa värde samtidigt som de beaktar kostnader, intäkter och relationen till sina kunder.

Även Respondent A menar att SEB bland annat måste beakta kostsamma licenser och utökat resursarbete vid framtagandet av nya tjänster. De totala kostnaderna i SEB har pekat på en stabil nivå sedan 2008, se *Bilaga 2*. Vilket tyder på att banken har kunnat bibehålla en jämn kostnadsnivå inom företaget, trots att ett flertal partnerskap har ingåtts med FinTech-företag. Respondent A var tydlig med att SEB inte har frigjort anställda utan har snarare anställt fler i samband med utveckling av nya FinTech tjänster. Däremot påvisar tabell 3 att det totala antalet personal har minskat mellan år 2008 till 2021 med 31 procent, vilket kan vara en faktor till minskade personalkostnader. I och med att FinTech kan automatisera flöden i storbankerna så menar respondent A dock att ett partnerskap långsiktigt kan leda till kostnadsreducering. Detta på grund av att de inte behöver framta helt nya tjänster, vilket även Benmoussa (2019) härleder.

SEB och Swedbanks intäkts- och kostnadsströmmar har påverkats eftersom partnerskap har bidragit till att bankerna kan erbjuda digitala och FinTech tjänster. Enligt Niemand et al. (2017) påvisades däremot resultat om att banker inte tenderar till att öka sin lönsamhet i samband med att erbjuda digitala tjänster, då ökade kostnader tillkommer. Respondent A och B delade en gemensam syn om ökade kostnader, däremot har både SEB och Swedbank en vision om att partnerskap med FinTech-företag ska generera vinster på lång sikt. Respondent B uppger att kostnaderna är höga i början av ett samarbete men så småningom är målet att samarbetet ska resultera i vinster. SEB och Swedbanks årsredovisning påvisar lönsamhet mätt i storbankernas nettoresultat, med +153 procent respektive +91 procent, se tabell 3. I enlighet med Bömer och Maxin (2018) kan positiva resultat ha en koppling till synergier som skapas mellan banker och FinTech-företag.

### 7.3 Cyberrisker

Risker och riskhantering är ett känsligt område som innehåller konfidentiell information inom samtliga banker. Därmed förelåg vissa begränsningar vid undersökningen inom detta område. Samtliga respondenter har med hänsyn till detta, inte kunnat dela med sig av djupgående information samt detaljer inom bankernas riskhantering och åtgärder. Däremot uppger respondenterna att det är betydande för bankerna att vara ansvarsfulla gentemot deras kunder och samhället. De svenska storbankerna har en skyldighet att upprätthålla regler och riktlinjer som Finansinspektionen kräver, för att främja finansiell stabilitet (Sveriges Riksbank, 2018).

Operativa risker uppstår i synnerhet till följd av teknologin och digitaliseringens utveckling (Buchelt & Unteregger, 2004). Thedéen (2020) betonar att operativa risker i förhållande till banker och FinTech kan hänföras till cyberrisker och understryker en oro kring svenska storbankers ökade utsatthet. Detta beror på att cyberrisker utmärker sig från andra risker, då de kan ske hastigt och orsaka stora problem. Samtliga respondenter upplever även utmaningar gällande de eventuella riskerna som kan uppstå vid implementering av FinTech.

Respondenterna uppger att riskerna ökar för storbankerna när stora förändringar sker förhastigt. Samtidigt är de svenska storbankerna överens om att de största riskerna till följd av FinTech, utgörs av cyberincidenter och arbetar därmed för att upprätthålla säkra system med förmågan att motverka incidenter. Även Murinde et al. (2022) hävdar att bankers synsätt på cybersäkerhet har påverkats, vilket har medfört att banker idag vidtar åtgärder. Trots att säkerhetsåtgärder kan medföra stora kostnader, menar respondent B att Swedbank inte har någon kostnadsbegränsning vid upprätthållande av säkerhet. Likaså menar resterande respondenter att bankerna lägger enorma resurser för att skydda sin verksamhet.

Vid eventuella partnerskap mellan de svenska storbankerna och FinTech-företag, resonerar samtliga respondenter att externa aktörer måste uppfylla både interna och externa krav i enlighet med det svenska regelverket. Både respondent A och B har utfärdade säkerhetskrav som måste uppnås och granskas innan ett partnerskap kan godkännas. Traditionella banker måste kunna bibehålla en god ekonomisk hållbarhet och likaså lönsamhet på den finansiella marknaden (Najaf et al., 2021). Respondent C uppger även att tredjepartsaktörer inom FinTech, utmanar banker med att utveckla nya och snabba lösningar, vilket kan överbelasta banker i förhållande till ökade risker. Handelsbankens syn på tillkommande cyberrisker till följd av FinTech betonas även av Bouveret (2018) som menar att FinTech-företag är sårbara

för risker. Detta beror på att många FinTech-företag saknar säkra riskhanteringsprocesser och kontroller som är nödvändiga. Därav är det enklare för inkräktare att rikta cyberattacker mot FinTech-företag än mot storbankerna som är säkrare med starkare motståndskraft.

Handelsbanken är därav måna om ett stort ansvar att agera som en stabil storbank i sin finansiella infrastruktur. De traditionella bankernas system blir alltmer sårbara när ett eventuellt samarbete ingås med FinTech-företag som kan till leda till cyberintrång.

Med anknytning till Najaf et al. (2021) och Bouveret (2018) kan en förklaring till att Handelsbanken inte ingår partnerskap med FinTech-företag, vara att banken finner större risker än möjligheter med FinTech-företag.

SEB och Swedbank som däremot har ingående partnerskap med FinTech-företag, delar en gemensam syn om att ett samarbete kan medföra risker för cyberintrång. Detta baseras på att FinTech-företag är sårbara och vaga för läckage av bland annat personuppgifter och dataintegrering (Najaf et al., 2021). Finansinspektionen (2017) har även uppmärksammat att svenska storbanker kan utsättas för cyberattacker genom inkräkning i deras IT-system. Däremot belyser alla respondenter att cyberrisker sällan sker inom storbankerna, eftersom de aldrig tillåter externa parter att få tillgång till bankernas interna system. Vid uppkomna incidenter eller intrång till följd av ett partnerskap, uppger respondent A och B även att SEB och Swedbank tar ett stort ansvar för att återställa felen. Respondenterna medger att det dessutom skulle kunna leda till att samarbeten avslutas, för att skydda respektive verksamhet. Samtidigt hävdar Respondent C att Handelsbanken har en skyldighet att larma uppkomna avvikelser internt i banken och som vid överskridande risker rapporteras till myndigheter.

Trots att FinTech har verkat som en mellanhand, mellan banker och kunder, kan det däremot vara en utmaning för storbankernas riskhantering (Harasim, 2021), vilket samtliga respondenter intygar. Najaf et al. (2021) menar att banker vill uppnå fördelar i så stor mån som möjligt genom samarbeten med FinTech-företag. Detta eftersom samarbeten kan medföra kostnadseffektivitet, innovativa tjänster och andra stordriftsfördelar. Däremot kan de svenska storbankerna falla till följd av cyberrisker eftersom de inte har tillräcklig förmåga att uppnå de eftersträvade fördelarna. Samtliga storbanker ställs således ständigt inför efterlevnadskrav som de måste upprätthålla för att ha en position i det finansiella systemet. Även om storbankerna idag är skickliga på att bibehålla en starkt riskhanteringsprocesser, så är det samtidigt är det svårt att exkludera cyberrisker och hot i helhet, enligt Najaf et al. (2021).

## 8. Slutsats

*I det avslutande kapitlet presenteras studiens slutsatser med avsikt att uppfylla studiens syfte samt besvara forskningsfrågorna. Slutsatserna har framförts med analysen som utgångspunkt. Avslutningsvis presenteras studiens kunskapsbidrag och förslag på vidare forskning inom studiens område.*

Syftet med denna studie var att beskriva hur de svenska storbankerna uttrycker att de förhåller sig till relationen med FinTech-företag, samt om storbankerna upplever ökade cyberrisker, i samband med FinTech utvecklingen. I studien har det konstaterats att de svenska storbankerna finner samarbetsmöjligheter med FinTech-företag. Detta beror på att storbankerna uttryckligen upplever att samarbeten kan bidra till nya FinTech lösningar och tjänster som efterfrågas av deras bankkunder. FinTech utvecklingen leder således till samarbetsmöjligheter för storbankerna då FinTech-företag kan medföra till en utfyllnad av bankernas brister. Av studiens analys utläses dock att samtliga storbanker har olika förhållningssätt i fråga om att möta dessa möjligheter. Studien har identifierat att SEB och Swedbank har en tydligare samarbetsvilja med externa FinTech-företag, än Handelsbanken. Detta för att ha förutsättningarna att skapa ett ökat kundvärde, vilket även visades i förändringarna till storbankernas affärsmodeller då ökade kundinteraktioner och värdeskapande beaktades.

Handelsbanken skiljer sig från resterande storbanker, då de har valt att inte inkludera externa FinTech-företag i lika stor utsträckning. Däremot dras inte slutsatsen om att Handelsbanken väljer att avstå samarbeten med externa FinTech-företag, eftersom banken trots allt har genomgående dialoger med dem. Handelsbankens val grundar sig dels i upplevda risker till följd av externa FinTech-företags snabba förändringar, som utmanar bankens tekniska kapacitet. Dessutom visar det sig att Handelsbanken arbetar på ett mer självständigt sätt, genom att tillämpa interna FinTech lösningar och förlitar sig i stor mån på sin egeninsamlade kunddata.

I studien dras även slutsatsen om att samtliga storbanker upplever ökad utsatthet för cyberrisker, i samband med utvecklingen av FinTech. De svenska storbankerna har tvingats anpassa sina arbetssätt och strategier på grund av upplevda utmaningar till följd av de snabba förändringarna. Dessa utmaningar härleds till risker som till största del utgörs av cyber-incidenter och intrång inom bankverksamheten. FinTech utvecklingen har därmed lett till



cyberrisker för de svenska storbankerna som ständigt beaktas. Vidare belyser studien att samarbeten med FinTech-företag ytterligare exponerar storbankerna för cyberrisker. Detta beror dels på att storbankerna tvingas utveckla nya FinTech lösningar som kan överbelasta dem på grund av förhastade processer. Bankerna upplever ökad sårbarhet vid eventuella samarbeten med FinTech-företag på grund av företagets bristande riskhanteringsprocesser och kontroller. Storbankerna har däremot säkerhets- och efterlevnadskrav som upprätthålls genom omfattande resurser, för att bevara sina interna system. De tre svenska storbankerna är således medvetna om att cyberrisker aktivt ökar i takt med FinTech utvecklingen och arbetar därmed ständigt för att generera säkerhet.

Denna studie genomfördes då det återfanns ett gap inom forskningsområdet, i fråga om huruvida svenska storbanker upplever att FinTech utvecklingen har påverkat respektive verksamhet, med fokus på samarbetsmöjligheter och cyberrisker. Studien har varit beskrivande utifrån de tre svenska storbankernas perspektiv för att uppfylla sitt syfte och bidra till utfyllnad inom forskningsområdet. Därmed har denna studie tillfört en beskrivning om hur de svenska storbanker uttryckligen förhåller sig till relationen med FinTech-företag samt ökade cyberrisker, i samband med FinTech utvecklingen.

## **9. Förslag på vidare forskning**

Denna studie har undersökt de svenska storbankernas förhållningssätt till partnerskap med FinTech-företag och upplevda cyberrisker, i samband med FinTech utvecklingen.

På så sätt har denna studie avgränsats till att endast studera bankers perspektiv, utan hänsyn till FinTech-företags vinkel. Då denna studie har haft en tidsbegränsning, har forskarna behövt anpassa sig till detta och avgränsa studien i viss mån. Det har följaktligen inte varit möjligt att studera både bankers och FinTech-företags perspektiv inom forskningsområdet. I framtiden kan förslag på vidare forskning således vara att studera FinTech-företags perspektiv i fråga om hur de arbetar för att motverka cyberrisker. Detta förslag grundar sig i att FinTech-företag omfattas av en snäv verksamhet i jämförelse med banker och tenderar således att ha sårbarare system. Samtidigt finns det redan befintlig forskning som undersöker hur FinTech-företag ser på relation till samarbete med banker. Därmed vore det mest intressant att studera FinTech-företags perspektiv i förhållande till specifikt cyberrisker. Detta för att skåda en jämförelse mellan FinTech-företag och bankers lika eller olika förhållningssätt till cyberrisker.

## Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.). Liber.

Arner, W, D., Barberis, N, J., och Buckley, P, R. (2016). The evolution of fintech: A new post- crisis paradigm? *Law Research paper*, 62(47), 3-44.

BankID. (u.å.). *Så fungerar BankID*. [Om BankID](#)

Barefoot, A. J. (2020). Digital Technology Risks for Finance: Dangers Embedded in Fintech and Regtech. *M-RCBG Associate Working Paper Series*, 151(6), 1-25.

Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854.

BCcampus (u.å.). *Business model canvas*.

<https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/business-model-canvas/>

Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E., & Näsholm, M. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11.

Benmoussa, M. (2019). API “Application programming interface” Banking: A promising future for financial institutions. *MQEMAAD research laboratory*, 18(2), 31-43.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber.

Bolagsfakta. (2020). *Ecster AB*. [https://www.bolagsfakta.se/5569932311Ecster\\_AB#ekonomi](https://www.bolagsfakta.se/5569932311Ecster_AB#ekonomi)

Bose, A., & Bastid, V. (2017). *World retail Banking report*.

[http://ecofin.cz/wp-content/uploads/filebase/dokumenty/nova\\_kategorie/World-Retail-Banking-Report-2017.pdf](http://ecofin.cz/wp-content/uploads/filebase/dokumenty/nova_kategorie/World-Retail-Banking-Report-2017.pdf)

Boslaugh, S. (2007). An introduction to secondary data analysis. *Cambridge University Press*, 2-10.

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.

Bouveret, A. (2018). Cyber risk for the financial sector: A framework for quantitative assessment. *IMF working paper*, 18(143), 3-11. DOI: 10.2139/ssrn.3203026

Buchelt, R., & S, Unteregger. (2004). *Cultural Risk and Risk Culture: Operational Risk after Basel II*. Financial Stability Report 6

Bömer, M., & Maxin, H. (2018). Why fintechs cooperate with banks—evidence from germany. *ZVersWiss*, 107, 359–386. <https://doi.org/10.1007/s12297-018-0421-6>

Chang, Y., & Thorson, E. (2004). Television and web advertising synergies, *Journal of Advertising*, 33(2), 75-84, DOI: 10.1080/00913367.2004.10639161

Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in qualitative research. *Medsurg Nursing*, 25(6), 435-436.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*, 1-10.

DanskeBank (u.å.). *Våra kärnmarknader*. <https://danskebank.com/se/om-danske-bank>

David, M., & Sutton, C. (2016) *Samhällsvetenskaplig metod* (1 uppl.). Studentlitteratur AB.

Dhar, V., & Stein, R., (2017). FinTech platforms and strategy. *Communications of the ACM*, 60(10), 32–35.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.

Digitaliseringsområdet. (u.å.). *Sveriges digitalisering* <https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/>

Ecster. (2020). *Årsredovisning*. <https://www.ecster.se/filer/arsredovisning>

Fielt, E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of business models*, 1(1), 85-105.

Financial stability board. (2019). *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*. [FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications \(fsb.org\)](https://www.fsb.org/fin-tech-and-market-structure-in-financial-services-market-developments-and-potential-financial-stability-implications)

Finansinspektionen. (2017). *Tillsynen över bankerna*. (Dnr 17-5876)  
<https://www.fi.se/contentassets/7c8169d883f643f290632afe70989af7/bank-tillsynsrapport-2017ny.pdf>

Finansinspektionen. (2021a). *Bankbarometern*. (Dnr 21-24010).  
[Bankbarometern 21 oktober 2021 \(fi.se\)](https://www.fi.se/bankbarometern-21-oktober-2021)

Finansinspektionen. (2021b). *Stabiliteten i det finansiella systemet*. (Dnr 21-10882).  
[Rapport - Stabiliteten i det finansiella systemet](https://www.fi.se/rapport-stabiliteten-i-det-finansiella-systemet)

Finansinspektionen. (u.å.). *Bank*. [Bank | Finansinspektionen](https://www.fi.se/bank)

Fintech Weekly. (u.å.). *Fintech definition*. <https://www.fintechweekly.com/fintech-definition>

Flick, U. (2014) *An Introduction to Qualitative Research* (5 uppl.). Sage Publications.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. DOI: 10.1177/1077800405284363

Fonseca, C., & Meneses, R. (2020, July). Motivations for Coopetition Strategies between Banks and Fintechs. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 14(1), 282-293.

FSPOS. (2021). *Identifiering och värdering av cyberrisker*.

<https://www.fspos.se/siteassets/fspos/rapporter/2021/identifiering-vardering-cyberrisker.pdf>

Handelsbanken. (u.å.). *Karriär*.

<https://www.handelsbanken.com/sv/karriar>

Handelsbanken. (u.å.). *Vår historia*.

<https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen/var-historia>

Handelsbanken. (2008). *Årsredovisning*.

<http://193.11.13.51/foretagsbiblioteket/Arsredovisningar/S/Sv.Handelsbanken/2008.pdf>

Handelsbanken. (2011). *Årsredovisning*.

<https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/201212048715-1.pdf>

Handelsbanken. (2016). *Årsredovisning*.

<https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/201702174118-1.pdf>

Handelsbanken. (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

<https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/202202250025-1.pdf>

Harasim, J. (2021). FinTechs, BigTechs and Banks—When Cooperation and When Competition? *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 2-16.

<https://doi.org/10.3390/jrfm14120614>

Hornuf, L., Klus, F. M., Lowhasser, S. T., & Schwienbacher, A. (2021). How do banks interact with fintech startups?. *Small Business Economics*, 57(3), 1505-1526

Ingves, S. (2020). *Framtidens pengar och betalningar*. (Rapport 2020:9). Sveriges

Riksbank. <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2020/framtidens-pengar-och-betalningar.pdf>

Japac, L., Ahtiainen, A., Hörngren, J., Lindén, H., Lyberg, L., & Nilsson, P. (1997). *Minska bortfallet*. <https://www.scb.se/contentassets/d62df838f1ac40648b3c29f79fa88c7c/minska-bortfallet.pdf>

Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50.

Justesen, L., Mik-Meyer, N., & Andersson, S. (2011). *Kvalitativa metoder : Från vetenskapsteori till praktik* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Kashyap, A., & Wetherilt, A. (2019). Vissa principer för reglering av cyberrisker. *AEA:s artiklar och förfaranden*, 109, 482-87. DOI: 10.1257/pandp.20191058

Klus, F. M., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019) Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1-23.

Kroft, D. V. J., & Sweers, D. (2021). *Collaboration at the core: evolving partnerships between banks and FinTech*. [https://www.ey.com/en\\_nl/banking-capital-markets-transformation-growth/collaboration-at-the-core-evolving-partnerships-between-banks-and-fintechs](https://www.ey.com/en_nl/banking-capital-markets-transformation-growth/collaboration-at-the-core-evolving-partnerships-between-banks-and-fintechs)

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl.). Studentlitteratur.

Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35-46

Legowo, M. B., Subanija, S., & Sorongan, F. A. (2020). Role of FinTech mechanism to technological innovation: A conceptual framework. *Int. J. Innov. Sci. Res. Technol*, 5(5), 1-6.

Moosa, I. (2007). Operational Risk: A Survey. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 16(4), 167-200.

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(1), 2-25.

Najaf, K., Mostafiz, M. I., & Najaf, R. (2021). Fintech firms and banks sustainability: why cybersecurity risk matters?. *International Journal of Financial Engineering*, 8(2), 2-10.  
DOI: 10.1142/S2424786321500195

Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Matijas, S. (2017). Entrepreneurial orientation and digitalization in the financial service industry: A contingency approach. *European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal*, 1081-1096.

Nordea. (u.å.). *Vår historia*. <https://www.nordea.com/sv/om-oss/vilka-vi-ar/var-historia>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (1 uppl.).

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76.  
<https://link-springer-com.till.biblextern.sh.se/content/pdf/10.1007/s12599-017-0464-6.pdf>

Jerresand, J., & Granqvist, A. (u.å.). *Vad är Fintech?* <https://www.pwc.se/fintech>

Roengpitya, R., Tarashev, A., & Tsatsaronis, K. (2014). Bank business models. *BIS quarterly review*, 55-64.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8 uppl.). Pearson education Limited.

SEB. (u.å.). *Vår historia*. <https://sebgroupp.com/sv/om-seb/var-historia>

SEB. (2021). *Resultaträkning*. <https://sebgroupp.com/sv/investor-relations/finansuell-statistik/finansuell-statistik-seb-koncernen/resultatrakning>

SEB. (2008). *Årsredovisning*.

[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/25A651F51924D3C1C125869D002DEFD2/\\$FILE/arsredovisning\\_2008.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/25A651F51924D3C1C125869D002DEFD2/$FILE/arsredovisning_2008.pdf)

SEB. (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/1FE8DE1E42ED9E6BC12587F7002AC9CC/\\$FILE/arsredovisning\\_2021.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/1FE8DE1E42ED9E6BC12587F7002AC9CC/$FILE/arsredovisning_2021.pdf)

SCB. (2016). *Hur stort får bortfallet vara?*

<https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2016/Hur-stort-far-bortfallet-vara/>

Shafer, S.M., Smith, J.H., & Linder, J.C. (2005) The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Sthål, B. (2017). *FinTech*.

<https://www.vinnova.se/contentassets/1d2f043c8b3c45ceb72866501fdd21d9/fintech-den-digitala-transformeringen-av-finansmarknaden.pdf?cb=20170510211611>

Svenska bankföreningen. (2014). *Bankernas betydelse för Sverige*.

[https://www.swedishbankers.se/media/1001/1402bankernas\\_betydelse.pdf](https://www.swedishbankers.se/media/1001/1402bankernas_betydelse.pdf)

Svenska bankföreningen. (2016). *Flera initiativ kring digitalisering*. [Flera initiativ kring digitalisering | Swedishbankers](#)

Svenska bankföreningen. (2019). *Svenskt API-forum*.

<https://www.swedishbankers.se/fraagor-vi-arbetar-med/betalningar/svenskt-api-forum/>

Sveriges Riksbank. (2000). *Operativa risker*. (Rapport 2000:2). [Finansiell stabilitet 2000:2 Artikel 1 Operativa risker \(riksbank.se\)](#)



Sveriges Riksbank. (2017). *Fördjupning – FinTech – växelverkan mellan finansiell verksamhet och teknologisk innovation.*

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/fordjupningar/svenska/2017/fintech-vaxelverkan-mellan-finansiell-verksamhet-och-teknologisk-innovation-fordjupning-i-finansiell-stabilitetsrapport-maj-2017.pdf>

Sveriges Riksbank. (2018). *Det finansiella systemet.*

<https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/det-finansiella-systemet/>

Sveriges Riksbank. (2021a). *Betalningsrapport 2021.*

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/betalningsrapport/2021/svenska/betalningsrapport-2021.pdf>

Sveriges Riksbank. (2021b). *Finansiell stabilitet.* (Rapport 2021:2).

[https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/svenska/2021/211110/finansiell-stabilitetsrapport-2021\\_2.pdf](https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/svenska/2021/211110/finansiell-stabilitetsrapport-2021_2.pdf)

Swedbank. (u.å.). *Pengarna och livet genom 200 år.*

<https://www.swedbank.com/sv/om-swedbank/var-historia.html>

Swedbank. (2008). *Årsredovisning.*

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PPE1339966>

Swedbank. (2009). *Årsredovisning.*

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PPE1340019>

Swedbank. (2011). *Årsredovisning.*

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PPE1340140>

Swedbank. (2012). *Årsredovisning*.

[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/DC091CB91D467991C125869D002DB01B/\\$FILE/arsredovisning\\_2012.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/DC091CB91D467991C125869D002DB01B/$FILE/arsredovisning_2012.pdf)

Swedbank. (2013). *Årsredovisning*.

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PPE1340472>

Swedbank. (2015). *Årsredovisning*

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PPE1341040>

Swedbank. (2017). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

<https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE30066563>

Swedbank. (2019). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

<https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE53582036>

Swedbank. (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

<https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE109368910>

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

Thedeen, E. (2020). Finansinspektionen. *Fintech och cyberhot – hur påverkas den finansiella stabiliteten?*. (FI Dnr 20-908)

Tillväxtanalys. (2020). *Svensk FinTech*. Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.

[https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.4edb065c1770000029e12acf/1611139766297/PM\\_2020\\_20\\_Svensk\\_fintech.pdf](https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.4edb065c1770000029e12acf/1611139766297/PM_2020_20_Svensk_fintech.pdf)

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. (4 uppl.). Liber.

Vaher, V. (u.å.). *Varför behöver man digitalisera?*

<https://digitaliseringen.se/upptack-e-fakturans-dolda-potential/>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*.

[https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

Vetenskapsrådet. (2021). *Etik i forskningen*.

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods*. (6 uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Generella frågor

1. Hur lång erfarenhet har du inom banksektorn?
2. Hur länge har du arbetat inom denna bank?
3. Vilken befattning har du idag och vilka är dina primära arbetsuppgifter inom banken?

### FinTech

4. Hur anser banken att digitalisering och FinTech utvecklingen generellt har förändrat den svenska banksektorn?
5. Vilken roll speglar digitalisering och FinTech inom denna bank och på vilket sätt?

### Möjligheter och samarbeten

6. Vilka eventuella möjligheter upplever er bank med FinTech utvecklingen?
7. Arbetar banken ständigt med att utveckla fintech lösningar? Om ja, varför?
8. Hur ser eran bank på relationen till FinTech-företag idag, anser ni FinTech-företag som konkurrenter eller samarbetspartner? Varför?
9. Har banken något partnerskap eller samarbete med FinTech-företag idag?

*Om respondent har svarat "ja" på fråga 9:*

10. Skulle du kunna ge exempel på hur ett partnerskap eller samarbete med FinTech-företag har påverkat banken positivt respektive negativt?
11. Hur har partnerskap eller samarbete med FinTech-företag återspeglat bankens affärsmodell i fråga om:
  - a) Värdeskapande
  - b) Kundinteraktioner
  - c) Infrastruktur
  - d) Finansiella aspekter

*Om respondent har svarat "nej" på fråga 9:*

12. Varför har banken valt att inte ingå partnerskap eller samarbete med FinTech-företag?

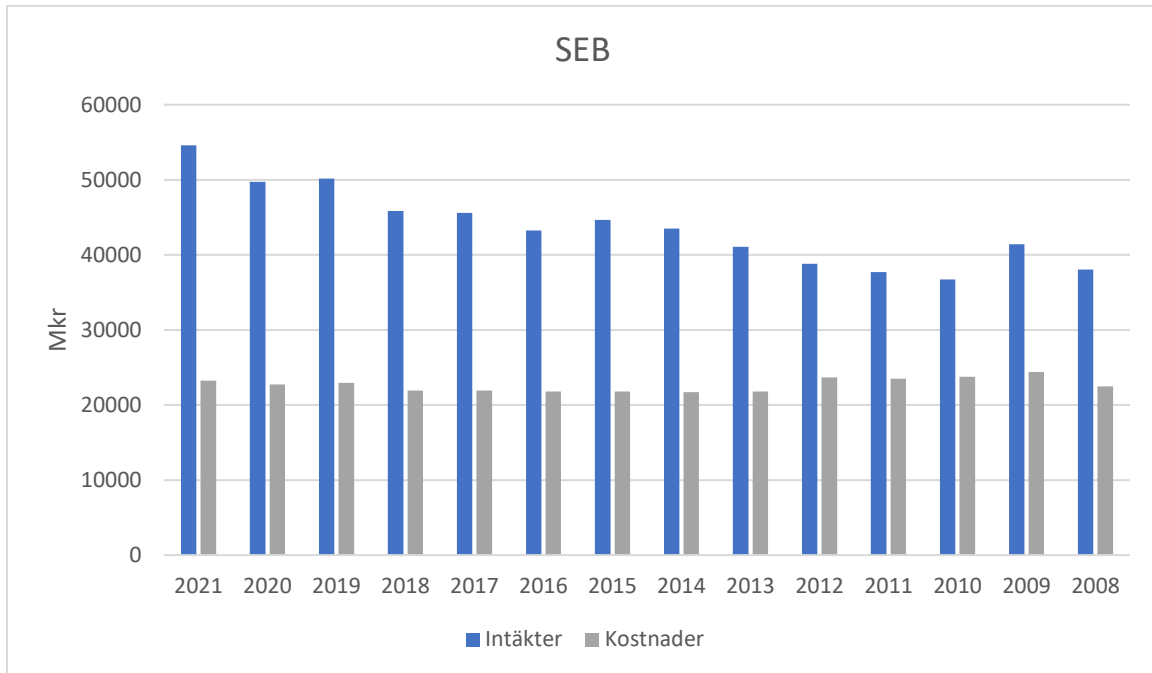
### Cyberrisker

13. Vilken/vilka eventuella risker upplever banken med FinTech utvecklingen?
14. Hur utsätts eran bank för operativa risker och cyberrisker på grund av samarbeten med FinTech-företag?
15. Arbetar ni med förebyggande åtgärder för att motverka operativa risker och cyber incidenter? Om ja, hur?

### Slutlig fråga

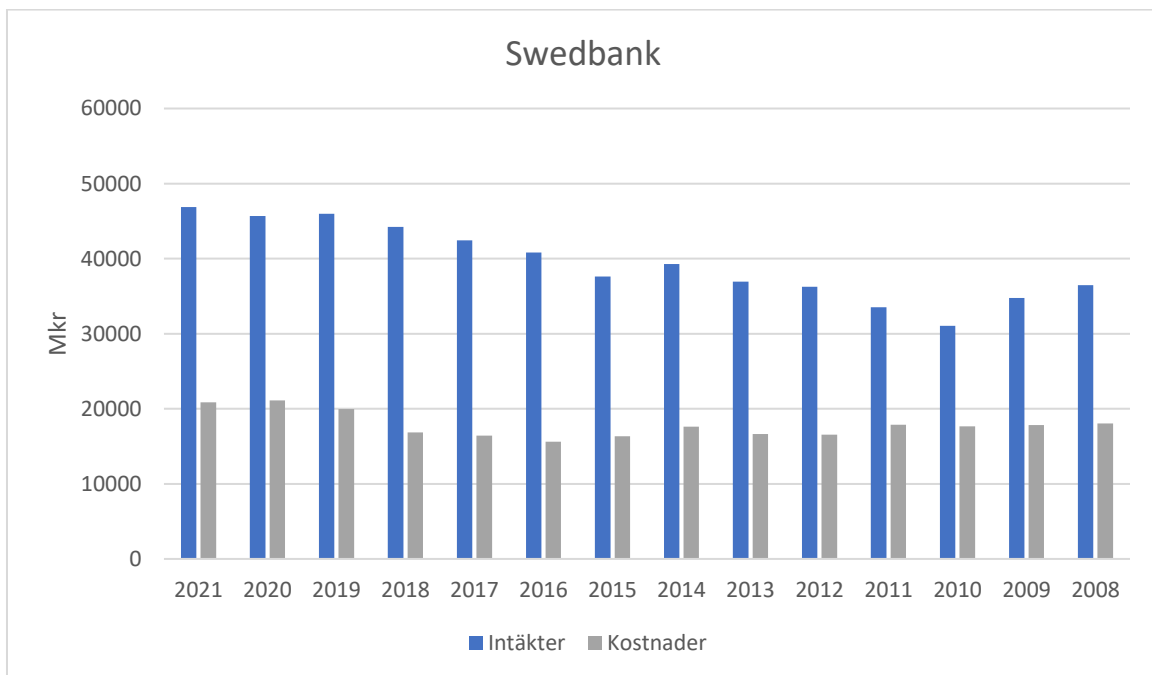
Finns det något du skulle vilja tillägga i intervjun som du anser vara relevant?

**Bilaga 2:** Fördelning mellan SEB:s totala intäkter och kostnader 2008-2021, utifrån bankens årsredovisningar.



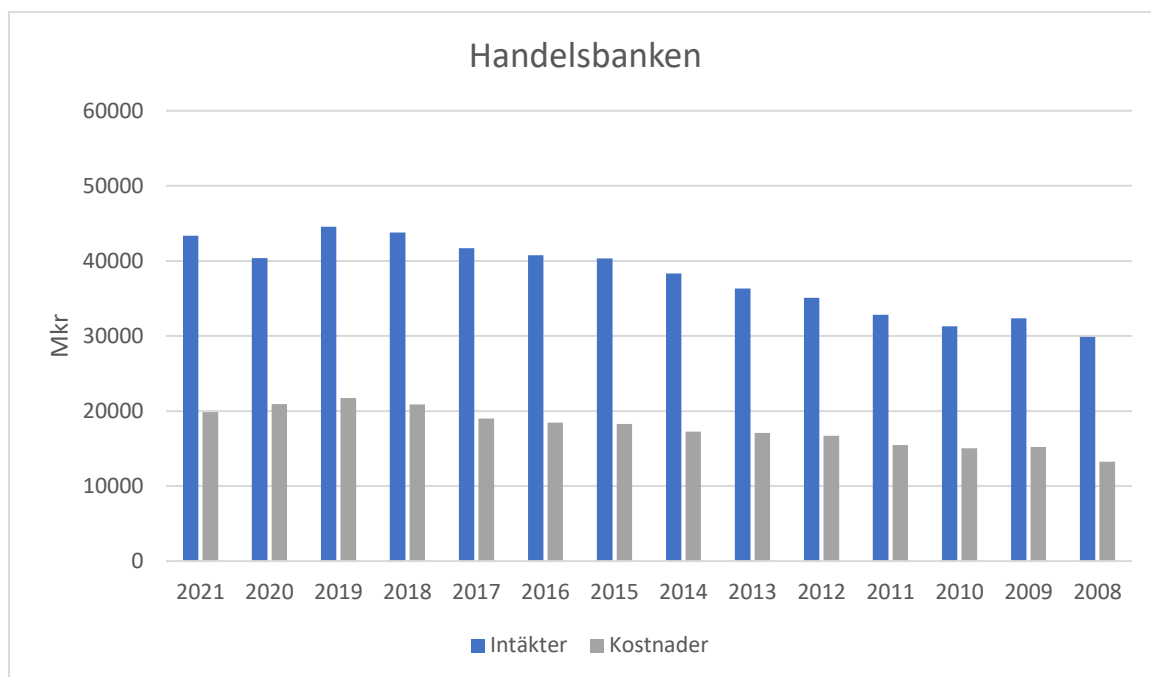
Källa: respektive banks årsredovisning 2008 - 2021 (Egenkonstruerad)

**Bilaga 3:** Fördelning mellan Swedbanks totala intäkter och kostnader 2008-2021, utifrån bankens årsredovisningar.



Källa: respektive banks årsredovisning 2008 - 2021 (Egenkonstruerad)

**Bilaga 4:** Fördelning mellan Handelsbankens totala intäkter och kostnader 2008-2021, utifrån bankens årsredovisningar.



Källa: *respektive banks årsredovisning 2008 - 2021 (Egenkonstruerad)*