



NHH, onsdag 16. august 2023

Velkomstuken for nye bachelorstudenter: Caseoppgave

Forfatter: Malin Arve. Bearbeidet av Stig Tenold, Haakon Krogstad og Trond Vegard Johannessen

Caseoppgaven – Vipps MobilePay

1. Det første dere må gjøre er å lese en artikkel i Magma om Vipps. **Diskuter innholdet i artikkelen for å sikre at alle har fått med seg og forstått innholdet.** Dersom dere har spørsmål til selve teksten, kan dere også stille spørsmål til de som er tilgjengelige i rommene. Artikkelen finner dere her: [Magma](#).
2. I juli i 2022 hadde *Dagens Næringsliv* en artikkel om Vipps, med overskriften «Vipps tapte 181 millioner i fjor» - dere kan lese artikkelen her: [Dagens Næringsliv](#). Les artikkelen, og forsøk å finne svar på ord og uttrykk som dere ikke kjenner (i løpet av tiden på NHH vil ord som «driftsresultat», «transaksjonskostnader» og «topplinje» bli en helt vanlig del av vokabularet deres).

Hva er det viktigste budskapet i artikkelen? Og – på mer generell basis – hva er det som bestemmer om bedrifter taper eller tjener penger? Hva skjer dersom bedrifter taper penger over lenger tid?

3. Vipps (Norge) og MobilePay (Danmark og Finland) ble offisielt slått sammen (fusjonerte) til Vipps MobilePay 1. mai 2023.

Hvorfor tror dere Vipps og MobilePay valgte å fusjonere, og hvorfor måtte Europakommisjonen godkjenne sammenslåingen?

4. Underskudd til tross – Vipps har bygget produkter som har endret nordmenns forhold til betaling. Vipps i Norge har en brukermasse på over 4,1 millioner, som utgjør 75% av alle nordmenn (inkludert barn). Markedsundersøkelser har vist at Vipps er blant Norges sterkeste merkevarer, og Vipps har vunnet YouGov sin kåring av Norges sterkeste merkevarer tre år på rad. Det er flere måter å måle suksess på.

Kan resultatene Vipps hittil har oppnådd likevel kalles en suksess, og i så fall hvorfor? Hvilken betydning kan disse resultatene ha for Vipps sin fremtidige utvikling?

Vipps MobilePay vant nylig en pris for «Best internal campaign» i «Magnet Employer Branding Awards» i anledning sammenslåingen av Vipps og MobilePay.

Hvorfor tror dere bedrifter investerer i interne kampanjer som dette, som ikke gir direkte målbare inntekter?

5. Vipps er et stadig vanligere betalingsalternativ for netthandel i Norge. Fysisk handel, som er et betydelig marked (se her: [NHO](#)), er derimot et marked som Vipps har slitt med å få innpass i. [Vipps i terminal](#) var en betalingstjeneste for fysisk handel som viste seg å ikke slå an, og som derfor ble lagt ned. Vipps har i stedet lansert [Vipps i kassa](#) som et nytt alternativ for fysisk handel. Vipps sitt motto er at løsningene deres skal være «Veldig, veldig enkle» å bruke.

Hvorfor tror dere Vipps MobilePay sliter med å få en høyere markedsandel i det fysiske betalingsmarkedet?

Har dere forslag til andre måter Vipps MobilePay kan styrke sin posisjon i det fysiske betalingsmarkedet, utover produktene de har i dag, eller som de har prøvd ut tidligere?

6. En eksistenserklæring (*mission statement*) sier noe om formålet med en organisasjon. NHHs eksistenserklæring er *Sammen for bærekraftig verdiskapning*.

Hvem er det Vipps «skaper verdier» for? Hvordan kan teknologiske løsninger – som Vipps – bidra til et mer bærekraftig samfunn?

7. Vipps prøvde å entre mobilmarkedet med «Vipps Mobil», men til tross for en sterk merkevare var ikke dette en stor suksess.

Hva tror dere kan være årsaken til at Vipps ikke lyktes med dette produktet?

Hva kan være neste satsingsområde for Vipps MobilePay? Hva kommer vi til å vippe i fremtiden?

8. DNB er den største eieren i Vipps. DNB tilbyr (per juni 2023) ikke Apple Pay til sine kunder på grunn av langsiktige strategiske årsaker. Dere kan lese mer om dette på DNB sine nettsider, dnb.no.

Hva tror dere er årsaken til at DNB ikke ønsker å bidra til å øke Apple sin markedsandel i betalingsmarkedet i Norge?

De fleste bankene i Norge er medeiere i Vipps. **Hva tror dere er årsaken til at bankene, som egentlig er konkurrenter, har gått sammen om Vipps?**

Hva tror dere vil skje med betalingsmarkedet dersom Vipps MobilePay og de nordiske bankene taper konkurransen mot Apple Pay? Hva kan bli konsekvensen for forbrukerne?

PLATTFORMØKONOMI OG FINANS

Magma
Publisert: 8/2019
s. (80-86) Fagfellevurdert

En økonomisk analyse av Vipps' suksess og noen framtidige utfordringer

Sammendrag

Denne artikkelen argumenterer for at nettverkseffekter gjør at plattformbedrifter er annerledes enn tradisjonelle bedrifter, og presenterer en moderne økonomisk analyse som forklarer hvorfor disse plattformbedriftene kan bli så store. Utover å gi leseren innsikt i moderne økonomisk teori vil artikkelen rette søkelyset mot Vipps, en norsk digital plattform, og studere hvordan Vipps kom til å dominere det norske markedet for mobilbetaling, og hvilke utfordringer plattformen står overfor.

Verden er i endring. Evans og Schmalensee (2016, kap. 3) snakker om turbolading og hvordan ny teknologi har lagt til rette for den eksplorative veksten i digitale plattformer vi har sett de siste tiårene. Digitale plattformbedrifter (heretter kalt plattformer for enkelhets skyld) som Google, Apple, Facebook og Amazon rangerer nå på toppen av Forbes liste over verdens mest verdifulle.²² Denne artikkelen argumenterer for at disse bedriftene er annerledes enn tradisjonelle bedrifter, og presenterer en moderne økonomisk analyse av disse som forklarer hvorfor disse plattformene kan bli så store.

Digitale plattformer er ikke bare et internasjonalt fenomen, men også viktig i norsk kontekst. Utover å gi leseren innsikt i moderne økonomisk teori vil artikkelen rette søkelyset mot Vipps, en norsk digital plattform, og studere hvordan Vipps kom til å dominere det norske markedet for mobilbetaling, og hvilke utfordringer plattformen står overfor i en verden som stadig er i endring, og hvor dagens dominans ikke garanterer dominans i framtiden. Innsikten og teorien kan selvfølgelig overføres til andre, norske eller internasjonale, plattformer.

1. Teori og hvordan Vipps ble et fenomen i Norge.

Vipps er en norsk leverandør av mobile betalingsløsninger. Tjenesten ble lansert i slutten av mai 2015 og ble raskt populær.²³ Allerede i november samme år hadde 1 million brukere lastet ned appen.²⁴ Det er ganske mye i et land med litt over fem millioner innbyggere. Dersom suksess kan måles i at merkevarene absorberes i dagliglivet og blir et verb, så har Vipps kommet langt (selv om Språkrådet ikke offisielt har tatt verbet *vippse* inn i varmen. Ennå?).

Nøkkelen til forstå Vipps' eksplorative vekst og dominans i Norge ligger i tjenestens natur. Vipps er en digital plattform på linje med Google, Apple, Facebook og Amazon. Digitalisering har gjort at verden utvikler seg mye raskere, men hovedpoenget er forskjellen mellom en plattform og en tradisjonell bedrift.

Det finnes ingen offisiell versjon av hva en plattform er, men Belleflamme og Peitz (2018) definerer det som en virksomhet som har som hovedmål å skape verdi av interaksjon mellom plattformens brukere.²⁵ Og som *Magmas* lesere vet fra Kind og Sjørgard (2013), er nettverkseffekter en fundamental del av et slikt marked.

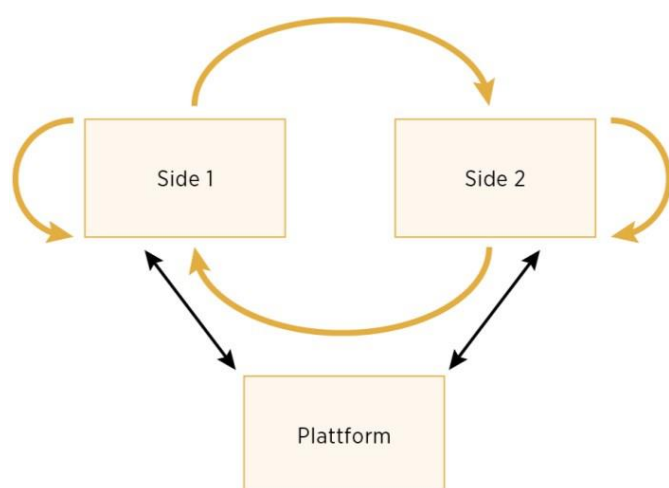
Det klassiske eksempelet på et produkt med nettverkseffekter er telefonen, og Vipps er litt som telefonen. Betalingsløsningen har ingen verdi i seg selv. Verdien i Vipps er nettverket av brukere. De fleste laster ned Vipps for å kunne betale kjente og ukjente på en enkel måte. Det som da er viktig for en bruker, er antall andre man kan betale til eller motta betaling fra.

Man må dessuten skille mellom direkte og indirekte nettverkseffekter. Direkte nettverkseffekter er når en brukergruppe bryr seg om antall andre brukere av samme type. Vennebetaling er et eksempel på direkte nettverkseffekter. Indirekte nettverkseffekter handler om at en brukergruppe bryr seg om antall brukere av en annen type, altså på tvers av grupper. Som kunde bryr jeg meg om antall virksomheter som aksepterer Vipps som betalingsløsning, og virksomheter bryr seg om hvor mange kunder som bruker Vipps. For at noe skal være en plattform, må det minimum være positive indirekte nettverkseffekter fra én gruppe til en annen, og på fagspråk snakker vi om tosidige eller flersidige markeder. For de fleste betalingsløsningene er det indirekte nettverkseffekter begge veier – både kunder og selgere bryr seg om den andre gruppen. Men i en del sosiale nettverk slik som Facebook bryr annonsører seg om antall brukere, men brukerne liker ikke nødvendigvis annonsørene. De kan til og med mislike dem.

Tabell 1 Eksempler på tosidige markeder.

Plattform	Forskjellige sider	
Medieplattformer: nettaviser, Netflix, Spotify	Brukere (lesere, seere, lyttere)	Annonsører, produsenter
Sosiale plattformer: Facebook	Brukere	Annonsører
Betalingsplattformer: Visa, Mastercard, Vipps	Kjøpere	Selgere
Plattformer for kjøp og salg av varer: Amazon, Finn, eBay, kjøpesentre	Kjøpere	Selgere
Plattformer for tjenester: Uber, Booking, Airbnb, OpenTable	Reisende	Tjenestetilbydere

Fordi størrelsen på en plattforms nettverk er en viktig driver av verdien av plattformen, har slike markeder en tendens på lang sikt til å være dominert av store aktører (Belleflamme & Peitz, 2015). Det er markeder hvor det ofte er konkurranse *for* markedet, i motsetning til konkurranse *i* markedet. Dessuten vil utfallet av konkurransen for et slikt marked påvirkes av tilfeldige hendelser over tid, og identiteten til vinner er vanskelig å predikere.²⁶ Markedet er heller ikke nødvendigvis særlig effektivt. I stedet for at den beste løsningen dominerer, vil den løsningen som først oppnår et lite forsprang, ofte dominere (se for eksempel Shapiro & Varian, 1998, eller Belleflamme & Peitz, 2015). Det betyr at det kan være en fordel å være først ute i slike markeder. I Vipps' tilfelle er det ut fra disse innsiktene høyst overraskende, eller i det minste tilfeldig, at det gikk så bra. I mai 2015 fantes det allerede digitale betalingsløsninger, eller apper, på markedet. For eksempel ble mCash lansert allerede i februar 2014.²⁷ Det betyr at mCash burde hatt en fordel sammenlignet med Vipps, da de hadde over et år på seg til å bygge opp et nettverk av brukere før Vipps kom inn i bildet. Men slik gikk det ikke.



Figur 1 Tosidig marked.

En annen del av litteraturen argumenterer for at det ikke bare er nettverkseffekter som er viktige (Liebowitz & Margolis, 1999; Tellis mfl, 2009). Akkurat som i mer tradisjonelle bedrifter er kvaliteten på produktet eller tjenesten også viktig, og derfor kan vi ikke snakke om at det å være først er en reell fordel. Dette er selvfølgelig vanskelig å måle, men i produkttester fra tiden etter at Vipps var lansert, skrev for eksempel DinSide²⁸ at Danske Banks MobilePay faktisk var

den aller beste appen, men likevel konkluderte de med at Vipps var «best i test». Begrunnelsen var at du når flest med Vipps. Så da er vi tilbake til nettverkseffektene, og ikke nødvendigvis kvaliteten på selve appen.

Men Vipps begynte egentlig ikke som en plattform. Da Vipps ble lansert, fokuserte de på vennebetaling. Dette er ikke et tosidig marked, som illustrasjonen over viser. Her er det kun direkte nettverkseffekter mellom «venner» og ingen annen side av markedet.²⁹ Men Vipps traff på mange måter blink i dette nisjemarkedet og vokste raskt. De fikk med andre ord raskt en kritisk masse på den ene siden av markedet. Og det å allerede ha én etablert side med mange brukere gjør det mye enklere å tiltrekke seg den andre siden. Vennebetalingssatsningen til Vipps gjorde dermed overgangen til å satse på andre betalingstjenester mye lettere. Siden Vipps allerede hadde et stort nettverk av brukere på kjøpersiden, var det lett å framstå som attraktiv for selgersiden og få disse om bord. Om det ikke var kvaliteten på selve løsningen som var høy, var helt klart matchkvaliteten på det valgte nisjemarkedet det, og løsningen kan derfor kategoriseres som en vellykket tostegsstrategi.

Dette minner litt om Facebooks utvikling (oppsummert i Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016, s. 98–99). Nisjemarkedet de startet i, omfattet kun Harvard studenter. Derfra ekspanderte de til andre utdanningsinstitusjoner i Boston-området, så Ivy League, så utdanningsinstitusjoner i USA og Canada, og så videre. Merk at ved ekspansjon var det tidligere markedet en viktig del av det nye og større markedet, slik at nettverksbyggingen i nye markeder ikke begynte fra null.

Både Vipps' tostegsstrategi og Facebooks ekspansjonsstrategi kan i ettertid se ut som åpenbare strategier for suksess. De løser det forskere kaller problemet med høna og egget. En konsekvens av indirekte nettverkseffekter er at én type brukere (for eksempel selgere) kun er interessert i å bruke en plattform som allerede har en annen type brukere (kjøpere). Så for å være attraktiv for én side må den andre siden om bord først. Men for å få den andre siden om bord må den første siden om bord først. Så hvilken side skal plattformen satse på først? Vipps satset på kjøpersiden. Men en strategi som fungerer for én plattform, er ikke nødvendigvis en universell løsning som passer for alle plattformer. Andre plattformer som for eksempel YouTube har satset på en type sikksakk-strategi (Evans & Schmalensee, 2016, kap. 5) for å oppnå kritisk masse. Her blir flere sider av plattformen stimulert til å benytte seg av plattformen mer eller mindre samtidig. Strategien går fram og tilbake mellom sidene. Utfordringen er å utløse nettverkseffektene. Uten disse vil plattformen ikke kunne overleve.

2. utfordringer og framtidsutsikt

En skulle tro at når en plattform har oppnådd dominans i et marked, er framtiden lys for denne plattformen. Men slik er det ikke. Mange av disse markedene er sykliske, og vi observerer stadig at en dominant plattform blir utkonkurrert av en ny. For de av oss som har vanskelig for å huske en verden uten Facebook, kan det være på sin plass å minne om at Myspace var det dominerende sosiale nettverket før Facebook ble lansert.³⁰ For Vipps finnes det en rekke internasjonale utfordrere som for eksempel Apple Pay. Framtidig dominans er ikke garantert, med mindre utfordrerne forsvinner og ingen nye kommer på banen.

Resten av artikkelen vil dreie seg om utfordringer som en dominerende plattform som Vipps står overfor, og en diskusjon om strategier som kan styrke plattformens markedsposisjon. I stedet for å fokusere på prisstrategier³¹ vil denne artikkelen ta for seg ikke-prisbaserte strategier som kan styrke en plattforms nettverkseffekter og dermed dens markedsposisjon. Disse strategiene vil først bli individuelt presentert, for så å brukes som innfallsvinkel for å forstå Vipps' situasjon og potensielle utfordringer.

Intensitet

Forskning har visst at det ikke bare er de indirekte nettverkseffektene som er viktige for en plattform. Styrken på disse avgjør hvor sårbar en plattform er. Videospillbransjen er et eksempel på plattformer med relativt lave indirekte nettverkseffekter. Eisenmann og medforfattere (2006) fant at en videospilleier i gjennomsnitt kjøper kun åtte forskjellige spill. Til sammenligning rapporterer Zhu og Lansiti (2012) at konsumenter i snitt ser på seks filmer hver eneste måned. Da er det ikke overraskende at videospillbransjen hele tiden er i endring. Det skal ikke så mye til for å ta over et slikt marked med lave indirekte nettverkseffekter.

Dersom det er mulig å styrke intensiteten på nettverkseffektene, kan en plattform styrke sin markedsposisjon. En måte å gjøre det på er de tre R-ene: *Reviews, Ratings, and Recommendations*, altså omtale, rangering og anbefaling (Belleflamme & Peitz, 2018). Amazon er et godt eksempel på en plattform som har lyktes med en slik strategi. Ved å publisere produktvurderinger gir de ikke bare brukerne sine tilgang til bedre informasjon, de styrker også de direkte nettverkseffektene. Verdien av å bruke Amazon øker fordi kjøperne får mer informasjon om verdien av produktet gjennom vurderingene. Og selv om du står fritt til å kjøpe en bok som har fått god omtale på Amazon via denne plattformen, eller heller gå til en annen plattform eller bokhandel, viser en studie (Chevalier & Mayzlin, 2006) at plattformen hvor informasjonen befinner seg, har størst nytte av omtalen. Dette støtter opp under antagelsen om at disse effektene er nettverksspesifikke.

I tillegg bruker Amazon tilgjengelig data for å anbefale produkter til sine kunder. Forskning har vist at slike sentraliserte tilbakemeldingskanaler er veldig effektive (Cai mfl, 2014). Dette øker kundenes verdi av å bruke Amazon og øker dessuten byttekostnaden for en konsument som vurderer å benytte seg av en annen kanal for å finne relevante produkter. Som kunde mister du noe verdifullt dersom du velger å kjøpe produktene et annet sted.

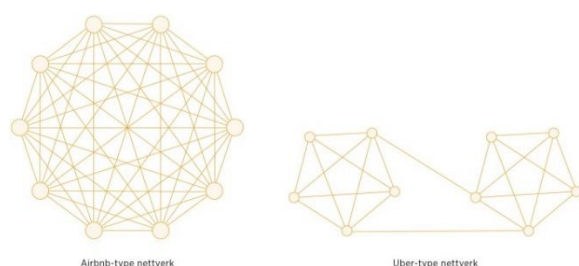
De tre R-ene styrker også de indirekte nettverkseffektene. Ved å gjøre det attraktivt for flere kunder å bruke plattformen (eller ved å få eksisterende kunder til å bruke den mer) blir det også mer attraktivt for selgere å tilby sine produkter via denne plattformen. Disse blir også evaluert, og det å benytte Amazon gjør det mulig for en selger å etablere seg som en seriøs aktør raskere enn gjennom andre plattformer eller på egen hånd. Igjen kan det argumenteres for at dette er nettverksspesifikke effekter. Belleflamme og Peitz (2018) illustrerer dette med at dersom en kjøper ikke benytter seg av en spesifikk plattform, er det ingen garanti for at han eller hun får den behandlingen som selgeren pleier å tilby denne plattformens kjøpere. For eksempel kan et hotell være mer opptatt av å imøtekomme ønsker fra gjester fra én plattform enn fra en annen. Dessuten må du som kjøper være sikker på at selgeren på en plattform som Amazon faktisk er den samme som via en annen salgskanal.

For at et evalueringssystem skal være informativt, forutsettes det at brukerne ikke strategisk kan utnytte systemet, da dette svekker de positive nettverkseffektene. Det er mulig at dette er grunnen til at Airbnb ikke lenger publiserer en vurdering så lenge motparten fortsatt har mulighet til å skrive en vurdering.³²

Form

Et annet viktig spørsmål er hvilke nettverk og nettverkseffekter som betyr noe. Vipps er store i Norge, men Alipay har over 700 millioner aktive brukere bare i Kina. På verdensbasis er tallet over 900 millioner.³³ Men betyr det virkelig noe for en norsk bruker av en mobil betalingsløsning hvor mange kinesiske eller internasjonale brukere plattformen har?

Zhu og medforfattere (2019) og Zhu og Iansiti (2019) forklarer hvorfor svaret på dette spørsmålet er viktig. De bruker to veldig kjente plattformer, Airbnb og Uber, for å illustrere forskjellen.



Figur 2 Globale og lokale nettverk (inspirert av Zhu & Iansiti, 2019).

Uber-sjåførere i en by bryr seg stort sett bare om etterspørselen etter Uber-tjenester i denne byen. Det samme gjelder de som benytter seg av Uber i en by: De bryr seg stort sett bare om antall Uber-biler i den byen. Unntaket er muligens de som reiser hyppig mellom disse forskjellige byene. Det samme gjelder taxisjåførere i Norge. En taxisjåfør i Bergen bryr seg fint lite om hvor mange som vil benytte seg av taxier i Oslo, og innbyggerne i Bergen bryr seg stort sett lite om hvor mange taxier det er i Oslo. Så lenge antall forretningsreisende mellom disse to byene kun utgjør en liten del av innbyggertallet i Oslo og Bergen, framstår dette som en akseptabel antagelse, og vi kan si at nettverket for taxi- (eller

Uber-) tjenester stort sett er lokalt. For å konkurrere med en plattform som Uber er det nok å tilby sine tjenester i en by og oppnå en kritisk masse av brukere i det lokale markedet. For eksempel hjelper det Uber lite at de har et nettverk i hele USA, når de tvinges til å konkurrere med Juno, Via og lokale taxier i New York City.

Airbnbs marked er derimot veldig forskjellig fra Ubers. Veldig få innbyggere i Bergen bryr seg om antall overnattingsmuligheter i Bergen. Bergensere bryr seg om overnattingstilbudet på Airbnb på steder som man kan besøke fra Bergen, både lokalt med bil eller tog, og steder som kun kan nås med fly fra Flesland. Det samme gjelder Airbnb-verter: De bryr seg om potensielle gjester fra hele verden. Airbnbs nettverk er mer eller mindre en stor klynge. For å kunne konkurrere med en plattform som Airbnb eller Booking må en konkurrent operere globalt. Det koster mye mer å etablere seg globalt (i hvert fall på kort tid) enn å etablere seg på et lite eller avgrenset sted. Airbnb er derfor mye mindre sårbar og har en mer stabil markedsposisjon enn en plattform som Uber.

For en plattform er derfor én strategi for å styrke sin markedsposisjon enten å bygge et globalt nettverk over lokale nettverk eller å gjøre et lokalt nettverk mer globalt.

Finn er en norsk plattform som kan illustrere hvordan man kan bygge et globalt nettverk over lokale nettverk. På Finn kan man kjøpe og selge alt fra hus til småting. Boligmarkedet i Norge er nokså lokalt. For en plattform for både kjøp, salg og langtidsutleie av boliger bryr tilbydersiden (selgere og utleiere) seg mest om befolkningen som bor i og rundt området hvor boligen befinner seg. På samme måte bryr befolkningen i og rundt et område seg stort sett bare om boligmarkedet i det området. Unntak fra dette er folk som investerer i boliger andre steder med det formål å leie de ut, og selvfølgelig bryr bergensere seg mer om når det går bedre i Bergen enn i Oslo. For småting ser bildet derimot annerledes ut. Ting kan sendes med posten, og dette gjør markedet mer globalt.

Å tilby både kjøp og salg av bolig og småting via samme plattform kan være strategisk lurt. Da lager markedet for småting et globalt nettverk i tillegg til de lokale boligmarkedsnettverkene. Hvis jeg har Finn på telefonen uansett, hvorfor skal jeg da gidde å laste ned en annen app for boligmarkedet? Jeg har jo allerede en app som fungerer.

En alternativ strategi er å styrke nettverkseffektene gjennom å gjøre nettverket mer globalt. Igjen er dette noe som kan illustreres med Finn. Noen ting er litt for store til at de enkelt kan sendes med posten, og i noen tilfeller øker transaksjonskostnaden drastisk bare fordi man må fysisk gå til et postkontor for å sende en pakke. Men Finn har en løsning på det. Den heter Finn Levert og skal forenkle forsendelser av pakker. Hvis noe som tidligere ikke kunne sendes, nå kan sendes, blir det relevante nettverket større og mer globalt. Sammenlignet med et mer lokalt nettverk er det bedre rustet mot nye konkurrenter.

Vipps: Oppsummering og framtidige utfordringer

Vipps' fokus kan kategoriseres som styrking av nettverkeffekter gjennom strategisk valg av form på nettverket. Vipps har gått fra å være DNB-basert til å bli et samarbeid på tvers av norske banker.³⁴ Dette har styrket nettverkeffektene ved at Vipps har blitt mer globalt. Vipps har i tillegg fusjonert med BankAxept og BankID.³⁵ Igjen kan dette ses i lys av styrkede nettverkeffekter fra et mer globalt nettverk. Spørsmålet er om Vipps har styrket sin posisjon og sine nettverkeffekter godt nok. Er det nok til å stå imot Apple Pay og andre internasjonale konkurrenter?

Vipps og en rekke tilsvarende plattformer fra andre europeiske land har lansert et samarbeid med Alipay for å styrke sin markedsposisjon. Forutsatt at det relevante markedet for en betalingstjeneste som Vipps er det nasjonale markedet og Alipay ikke er hovedkonkurrenten, styrker dette den nasjonale plattformen og gjør det vanskeligere for Apple Pay å utkonkurrere Vipps. Men hvem er egentlig hovedkonkurrenten, og er Vipps' tilbud bredt nok?

Det europeiske markedet for betalingstjenester er i endring, og det nye betalingstjenestedirektivet (PSD2) åpner opp for at andre tilbydere enn banker kan tilby rene betalingstjenester, men også hente informasjon fra kundenes banker og sammenstille denne på tvers av bankene. En måte for Vipps å styrke sin markedsposisjon på kunne være å tilby en slik nettbankløsning for sine kunder. Denne strategien har fungert andre steder, og M-PESA (oppsummert i Evans & Schmalensee, kap. 11) er et eksempel på en plattform som startet som en mobilbetalingstjeneste, og som har utviklet seg i retning av bredere finansielle tjenester. I Vipps ser vi allerede endringer i denne retningen gjennom at fakturaer kan

betales gjennom Vipps, og saldo kan sjekkes direkte i Vipps-appen. Gjennom å legge til nye tjenester styrkes nettverkseffektene, akkurat som på Finn.

Som nevnt tidligere åpner det nye betalingstjenestedirektivet for at nye aktører kan levere banktjenester til norske og europeiske kunder. Dersom en slik aktør klarer å posisjonere seg på det europeiske (eller norske) markedet, er det meget sannsynlig at mobilbetaling kun er én av tjenestene aktøren vil tilby. Da er vi tilbake til eksempelet med Finn, men med Vipps i en helt annen posisjon. Hvorfor skal jeg som kunde bruke Vipps til mobilbetaling dersom jeg har en app eller tjeneste som jeg bruker til mye annet, og som dessuten tilbyr mobilbetaling? Risikoen er da høy for at Vipps forsvinner. En strategi som minsker muligheten for et slikt scenario, er at Vipps selv utvikler seg i retning av en universell nettbank. I en slik bank blir det også lettere å benytte seg av de tre R-ene gjennom for eksempel finansiell rådgivning, og derigjennom styrke intensiteten av nettverkseffektene. Både en universell nettbank og finansiell rådgivning betyr at Vipps utfordrer de etablerte bankene på en helt ny måte. Men det er de norske bankene som eier Vipps. At Vipps gikk fra å være et DNB-konsept til et samarbeid på tvers av bankene, var en fordel for å etablere seg som mobilbetalingstjeneste i Norge, men eierstrukturen kan også ha negative sider med tanke på videre utvikling. Vil eierstrukturen begrense Vipps' framtidige muligheter eller styrke dem?

- 22: *The World's Most Valuable Brands. The list. Forbes.* <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> > <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> > <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>, lest 9. oktober 2019.
- 23: <https://en.wikipedia.org/wiki/Vipps>, lest 9. oktober 2019.
- 24: <https://www.dnbnyheter.no/privatokonomi/du-vil-ikke-tro-hvor-mange-som-har-lastet-ned-vipps/>, lest 9. oktober.
- 25: Dette er helt i tråd med NOU om delingsøkonomien, som sier at «plattformer defineres gjerne ved at de legger til rette for interaksjon mellom brukere (...) For en plattform skapes produktet helt eller delvis av brukerne av plattformen. og ikke bare av plattformselskapet» (NOU 2017:4 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-4/id2537495/>).
- 26: På fagspråk snakker vi om et ikke-ergodisk system og baneavhengighet.
- 27: <https://www.tek.no/artikler/denne-appen-erstatter-bankkortet-ditt/117421>, lest 9. oktober 2019.
- 28: <https://www.dinside.no/okonomi/hva-er-best-av-vipps-mcash-eller-mobilepay/61019756>, lest 9. oktober 2019.
- 29: Formelt kan man selvfølgelig argumentere for at venner har to forskjellige roller: sender og mottaker av penger – og i den forstand er nettverkseffektene noe indirekte innenfor det snevrere markedet for vennebetaling.
- 30: <https://www.theguardian.com/technology/2015/mar/06/myspace-what-went-wrong-sean-percival-spotify>, lest 9. oktober 2019.
- 31: På økonomisiden har strategisk prising vært mye i fokus i litteraturen. En kjent strategi er knyttet til prising av plattformens tjenester (oppsummert i f.eks. Evans & Schmalensee, 2016, kap. 6). Prising i et tosidig marked karakteriseres av at én side av markedet blir subsidiert, slik at plattformen blir attraktiv å bruke for denne siden av markedet, men ikke minst også den andre siden, som er «pengesiden». Brukere av Google og Facebook betaler ingenting for å bruke plattformen, men det gjør annonsører. Booking krever selvfølgelig at brukerne betaler for sine reserverasjoner (enten på plattformen eller på hotellet), men det er bare hotellene som betaler provisjon til plattformen. Det samme gjelder for Uber.
- 32: <https://www.reviewtrackers.com/airbnb-reviews/>, lest 9. oktober 2019.
- 33: <https://www.chinadaily.com.cn/a/201811/30/WS5c00a1d3a310eff30328c073.html>, lest 9. oktober 2019.
- 34: <https://e24.no/boers-og-finans/i/a2RoxA/over-100-banker-gaar-sammen-om-vipps>, lest 9. oktober 2019.
- 35: <https://vipps.no/om-oss/>, lest 9. oktober 2019.
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2018). *Inside the engine room of digital platforms: Reviews, ratings, and recommendations. I AMSE Working Paper 2018–06.* Hentet 6 november 2019 fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3128141
- Belleflamme, P., Peitz, M. (2015). *Industrial organization: Markets and strategies* (2. utg.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cai, H., Jin, G.Z., Liu, C., & Zhou, L.A. (2014). *Seller reputation: From word-of-mouth to centralized feedback. International Journal of Industrial Organization, 34, 51–65.*
- Chevalier, J.A., & Mayzlin, D. (2006). *The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. Journal of Marketing Research, 43(3), 345–354.*
- Eisenmann, R., Parker, G., & Van Alstyne, M.W. (2006). *Strategies for two-sided markets. Harvard Business Review, 84(10), 92–101.*
- Evans, D.S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Kind, H.J., & Sørgård, L. (2013). Fusjon i tosidige markeder. *Magma*, 8, 51–62.
- Liebowitz, S.J., & Margolis, S.E. (1999). *Winners, losers & Microsoft: Competition and antitrust in high technology*. Oakland, California: Independent Institute.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Co.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *Rand Journal of Economics*, 37, 645–667.
- Shapiro, C., Carl, S, & Varian, H.R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Tellis, G.J., Yin, E., & Niraj, R. (2009). Does quality win? Network effects versus quality in high-tech markets. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 135–149.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33, 88–106.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2019). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 97(1), 119–125.
- Zhu, F., Li, X., Valavi, E., & Iansiti, M. (2019). Network structure and entry into platform markets. Under utarbeidelse.