

Strategival vid standardkrig

En fallstudie på den svenska mobila betalningsmarknaden



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Fredrik Graflund 890122-0056

Anton Olivensjö 891005-0619

Husein Salahovic 871104-3672

Kurskod: FEKH19

Kursens titel: Examensarbete i Strategic Management

Handledare: Matts Kärreman

Termin: VT 2013

FÖRORD

Författarna vill tacka Johan Ragnevad på WyWallet och David Fock på Klarna som varit otroligt hjälpsamma och tillmötesgående. Tack för att ni ta tagit er tiden att svara på våra frågor. Vidare vill författarna tacka Matts Kärreman som givit oss bra och nödvändig feedback. Vi vill tacka er för stödet, utan er hjälp hade inte den här uppsatsen varit möjlig.

Fredrik Graflund

Anton Olivensjö

Husein Salahovic

Lund 3/6 - 2013

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Strategival vid standardkrig – en fallstudie på den svenska mobila betalningsmarknaden.

Seminariedatum: 2013-06-07

Ämne/kurs: FEKH19: Examensarbete i Strategic Management, kandidatnivå 15 högskolepoäng

Författare: Fredrik Graflund, Anton Olivensjö och Husein Salahovic

Handledare: Matts Kärreman

Nyckelord: Standardkrig, strategi, mobila betalningar, branschursprung, interna styrkor

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett företags branschursprung och interna styrkor påverkar dess strategier när de går in i ett standardkrig.

Metod: Med en abduktiv ansats genomfördes en fallstudie med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Inhämtad primär- och sekundärdata analyserades via kodning och kontinuerliga jämförelser.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen teoretiska ramverk består av teorier rörande standardkrig.

Empiri: Författarna har genomfört två semistrukturerade intervjuer på två fallföretag som båda nyligen gått in på den svenska mobila betalningsmarknaden. Respondenterna har varit individer som haft en central del i strategival.

Slutsatser: Summerat har författarna kommit fram till att branschbakgrund och interna styrkor påverkar ett företags strategival i ett standardkrig. I synnerhet upplever författarna att synen på kunden genomgående påverkar ett företags strategier.

SUMMARY

Title: Choice of strategy in a standard war – a case study on the Swedish mobile payment market.

Seminar date: 2013-06-07

Course: FEKH19: Degree Project Undergraduate level, Strategic Management, 15 University Credit Points

Authors: Fredrik Graflund, Anton Olivensjö och Husein Salahovic

Advisor: Matts Kärreman

Key words: Standard war, strategy, mobile payments, industry background, internal strengths

Purpose: The purpose of the thesis is to examine how a company's industry background and internal strengths affect its strategies when it goes into a standard war.

Methodology: The authors implemented a case study based on abductive reasoning. The study was carried out using semi-structured interviews. The collected data was analyzed through coding and continues comparison.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective of the thesis consists of theories concerning standard wars.

Empirical foundation: The authors performed a total of two semi-structured interviews on two case companies in the Swedish mobile payment industry. The respondents were individuals who are a central part of the strategy decision-making.

Conclusion: The results show that industry background and internal strengths affect a company's strategic choices in a standard war. In particular, the view of who the customer is consistently affects a company's strategies.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Precisering av begrepp	7
1.2.1 Mobila betalningar.....	7
1.2.2 Standard.....	7
1.3 Problemformulering och syfte	8
2.METOD	9
2.1 Metodologiska överväganden	9
2.1.1 Vetenskaplig ansats.....	9
2.1.2 Forskningsmetod.....	9
2.2 Tillvägagångsätt	10
2.2.1 Val av ämne och fallföretag.....	10
2.2.2 Val av teori.....	12
2.2.3 Datainsamling.....	12
2.2.4 Dataanalys.....	13
2.3 Kritisk granskning	14
2.3.1 Validitet och reliabilitet.....	14
2.3.2 Källkritik.....	15
2.3.3 Kritik mot empiriskt material.....	15
3. TEORETISKT RAMVERK	17
3.1 Standards	17
3.2 Klassificering av Standardkrig	18
3.3 Standard Wars-teorin	18
3.3.1 Control over an installed base of customers.....	19
3.3.2 Ability to innovate och Intellectual property rights.....	19
3.3.3 First mover advantage.....	20
3.3.4 Manufacturing capabilities.....	20
3.3.5 Strength in complements.....	21
3.3.6 Brand name and reputation.....	21
3.3.7 Strategic alliances.....	21
3.4 Two-sided markets	21
3.5 Sammanfattande modell	23
4. TIDIGARE FORSKNING – MOBILA BETALNINGAR	24
4.1 Mobila betalningar	24

5. EMPIRI	27
5.1 Japan	27
5.2 NTT DoCoMo – Osaifu-Keitai	28
5.3 Sverige	29
5.4 WyWallet	30
5.4.1 Intervju med WyWallet.	31
5.4.2 Control over installed based of customers.....	31
5.4.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.....	32
5.4.4 First mover advantage.....	33
5.4.5 Manufacturing capabilities.	33
5.4.6 Strength in complements.	33
5.4.7 Brand name and reputation.....	34
5.4.8 Strategic alliances.	34
5.5 Klarna	35
5.5.1 Intervju med Klarna.	36
5.5.2 Control over an installed base of customers.	36
5.5.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.....	36
5.5.4 First mover advantage.....	37
5.5.5 Manufacturing capabilities.	37
5.5.6 Strength in complements.	37
5.5.7 Brand name and reputation.....	37
5.5.8 Strategic alliances.	38
6. ANALYS	39
6.1 Den svenska mobila betalningsbranschen – ett standardkrig?	39
6.2 Strategival i ett standardkrig – ett resultat av branschursprung och interna styrkor?	41
6.2.1 Japan.....	42
6.2.2 Control over an installed base of customers.	42
6.2.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.....	45
6.2.4 First mover advantage.....	46
6.2.5 Manufacturing capabilities.	47
6.2.6 Strength in complements.	48
6.2.7 Brand name and reputation.....	50
6.2.8 Strategic alliances.	51
7. SLUTSATS	53
7.1 Vidare forskning	54

KÄLLFÖRTECKNING	56
APPENDIX	67

1. INLEDNING

I följande avsnitt avser författarna att presentera såväl den praktiska som den teoretiska bakgrunden till uppsatsens ämne. Därefter följer en precisering av centrala begrepp samt uppsatsens problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Sedan urminnes tider har människor handlat genom att byta varor med varandra. När marknaderna utvecklades blev det mer smidigt och bekvämt att använda en gemensam valuta, istället för att använda varor som betalningsmedel. Sättet att betala har sedan dess förändrats och utvecklats från ädelmetaller, via papperssedlar, till elektroniska siffror på en skärm. Med en ökad penetration av smarta telefoner och internettäckning, i en tid präglad av informationsteknologi, har det uppkommit nya sätt att betala. En av de nyare betalningsformerna som börjar få fäste är mobila betalningar. En mobil betalning kan beskrivas som ett köp, i både fysisk butik och online, som genomförs med hjälp av mobiltelefonen (Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2008). Mobila betalningslösningar utvecklas i snabb takt och ett flertal aktörer från olika branscher har lanserat egna lösningar på den svenska marknaden, i syfte att fånga nya intäktströmmar eller skydda gamla (KPMG, 2011). Svensk Handel och SHR¹ (2011) samt Au och Kaufmann (2008) menar att det krävs en standard för att mobila betalningar till fullo ska accepteras. Detta har varit fallet på en av världens mest utvecklade mobila betalningsmarknader, den japanska. I Japan har NTT DoCoMos mobila betalningstjänst Osaifu-Keitai under de senaste åren vuxit fram som en standard för mobila betalningar. Ovanstående resonemang ger indikationer på att den svenska mobila betalningsmarknaden, som idag består av ett flertal aktörer, kan komma att konsolideras och i slutändan presentera en enskild standard. Konkurrenssituationen där flera aktörer kämpar om konsumentens och marknadens slutgiltiga förtroende och acceptans brukar beskrivas som ett standardkrig. Ett standardkrig kan enligt Shapiro och Varian (1999) antingen sluta med att en enskild standard sätts eller att två aktörer existerar sida vid sida.

¹ SHR, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare.

Som tidigare nämnt består den svenska mobila betalningsbranschen av ett flertal aktörer med ursprung i olika branscher. Bankgirots överföringstjänst Swish konkurrerar både mot kreditföretaget Klarna och telekomföretagens lösning WyWallet. Utöver dessa har även andra aktörer gett sig in på den mobila betalningsbranschen. När en aktör går in på en ny bransch bygger de vanligen sina beslut och strategier utifrån sina interna styrkor och konkurrensfördelar (Mitchell, 1991; Paul & Richter, 2007). Vidare menar Cockburn, Hendersen och Stern (2000) att ett företags strategi vid inträde på en ny bransch ofta är präglad av aktörens nuvarande bransch och situation. Detta ger indikationer på att aktörerna på den svenska mobila betalningsmarknaden grundar sina strategier utifrån både interna styrkor och branscbakgrund.

1.2 Precisering av begrepp

1.2.1 Mobila betalningar.

Vad som avses med mobila betalningar är i dagsläget ett relativt vagt begrepp. Svensk Handel och SHR (2011) menar att begreppet innefattar allt från köp av applikationer till att betala fakturor och sköta överföringar mellan privatpersoner med mobiltelefonen (Svensk Handel & SHR, 2011). I denna uppsats definieras mobila betalningar som de köp av varor eller tjänster som genomförs med hjälp av mobiltelefonen. Författarna gör därigenom en distinktion från Svensk Handel och SHRs definition och utesluter överföringar av pengar mellan privatpersoner, för att istället fokusera på de mobila betalningar som sker via en mobiltelefon mellan en konsument och en handlare.

1.2.2 Standard.

Standardbegreppet kan delas in i *de facto* standard och *de jure* standard, vilka förklarar hur standarden uppkommit. En *de facto* standard kan beskrivas som en praxis, produkt eller system som har en dominerande ställning genom allmänhetens acceptans och användande, men som saknar formellt stöd från en standardsättande organisation. En *de jure* standard å andra sidan är en standard framtagen av erkända formella standardorganisationer. Författarna definierar en mobil betalningsstandard som det allmänt accepterade sättet att genomföra en mobil betalning på. Begreppen standard kommer att diskuteras och utvecklas i avsnitt tre, samt exemplifieras genom en empirisk studie av den japanska mobila betalningsmarknaden.

1.3 Problemformulering och syfte

Enligt uppsatsens definition av mobila betalningar kan det tolkas som att aktörer på olika plattformar, online eller fysisk butik, agerar på samma marknad – ett mobilt köp av en hamburgare är likställt med ett mobilt online-köp av en streamad film. Om en enskild standard ska sättas på den mobila betalningsmarknaden betyder det alltså att denna lösning måste täcka både fysiska köp och e-handel. Eftersom fysiska köp skiljer sig från e-handel menar författarna att det finns anledning att tro att olika standards kan etableras på de olika plattformarna.

De existerande aktörerna, med ursprung i olika branscher, på den svenska mobila betalningsmarknaden har valt att nischa sig och fokusera på olika delar av mobila betalningar. Somliga har valt att fokusera på e-handel medan andra har valt att lägga fokus på fysiska köp. Författarna misstänker att detta eventuellt kan förklaras av aktörernas olika branschbakgrund och interna styrkor inom olika områden. Trots aktörernas olika fokus finns det tecken på att de är intresserade av att täcka in fler delar av mobila betalningar. Att företagen går mot varandra, och in på varandras fokusområden, kan tyda på att de ser en framtid med *en* enhetlig standard för mobila betalningar.

Med bakgrund i ovanstående resonemang är uppsatsens syfte att undersöka hur ett företags branschursprung och interna styrkor påverkar dess strategier när det går in i ett standardkrig. För att uppnå uppsatsens syfte har författarna valt att presentera två frågeställningar, där den första frågeställningen ligger till grund för att kunna besvara den andra frågeställningen.

- 1. Befinner sig aktörerna på den svenska mobila betalningsmarknaden i ett standardkrig?*
- 2. Hur kan aktörernas strategival i ett standardkrig, med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ramverk, härledas till branschursprung och interna styrkor?*

2.METOD

I detta avsnitt presenteras den vetenskapliga metod som använts för att besvara uppsatsens frågeställningar. Avsnittet inleds med en diskussion kring uppsatsens metodologiska överväganden och tillvägagångssätt, för att avslutas med en kritisk granskning av den valda metoden.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Vetenskaplig ansats.

Denna uppsats tar en abduktiv ansats, vilket kan beskrivas som ett mellanting mellan deduktion och induktion. Den deduktiva ansatsen tar sin början i teorin för att sedan sätta upp hypoteser, samla in data och presentera resultat, medan den induktiva ansatsen tar sin början i observationer för att slutligen presentera teori. Således innebär det att en studie med en abduktiv ansats utgår ifrån både teori och empiri (Andersen, 1998). Den abduktiva ansatsen möjliggör för författarna att kartlägga till vilken grad uppsatsens teoretiska ramverk är applicerbart på den inhämtade empirin. Samtidigt möjliggör ansatsen att hitta mönster i empirin som inte kan härledas till teorin. Valet av en abduktiv ansats ökade uppsatsens praktiska flexibilitet genom att författarna efter inhämtat empiriskt material kunde gå tillbaka till teoriavsnittet för att ta bort och lägga till teorier som blivit inaktuella respektive aktuella.

2.1.2 Forskningsmetod.

Enligt Holme och Solvang (1997) ska forskningsmetoden baseras på uppsatsens syfte. Således har författarna valt, med bakgrund i uppsatsens explorativa syfte, att angripa uppsatsen med en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden erbjuder ett tolkande synsätt och belyser vikten av att förstå hur människor upplever sig själva och det sammanhang de ingår i (Lundahl & Skärvad, 1999). Lundahl och Skärvad (1999) menar att ett tänkbart problem med den kvalitativa metoden är att ett fåtal situationer studeras, vilka inte behöver skildra verkligheten (Lundahl & Skärvad, 1999). Kvantitativ metod betonar kvantifiering vid insamling och analys av data. Vidare är syftet med kvantitativ metod, till skillnad mot kvalitativ metod, att förklara, snarare än att förstå, en situation. Den kritik som vanligtvis

riktas mot den kvantitativa metoden är att den är statisk och att den förbiser sociala aspekter vilka kan påverka resultatet. Författarna ansåg att uppsatsens frågeställningar lämpligast besvarades utifrån respondenternas olika upplevelser, och således bedömdes den kvalitativa metoden som mer lämplig. Detta beslut var i linje med Lundahl och Skärvad (1999) som argumenterar för en kvalitativ metod när en studie har fokus på individers perspektiv på en situation.

Utifrån uppsatsens syfte föll det sig naturligt för författarna att tillämpa en fallstudiedesign, vilket är ett vanligt angreppssätt vid kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2005). En fallstudie kan beskrivas som en studie med fokus på enbart ett eller ett fåtal fall i syfte att ge en mer ingående beskrivning (Lundahl & Skärvad, 1999). Vidare menar Lundahl och Skärvad (1999) att en fallstudie är lämplig att använda när forskaren vill förstå helheten av en situation. Författarna valde, i linje med Yin (2003), att undersöka mer än ett fall. Detta då en studie med flera fall ger ett mer gediget och generaliserbart resultat (Yin, 2003). Denscombe (2007) menar att en fördel med en fallstudiedesign är att den tillåter användandet av olika typer av källor, data och metoder. Vid fallstudier är det, menar Lundahl och Skärvad (1999), viktigt att beakta att resultatet ofta är svårt att generalisera. Däremot kan resultatet användas för att urskilja mönster och som referenspunkt vid jämförelser (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Val av ämne och fallföretag.

Efter att ha fört en diskussion kring potentiella ämnesområden bestämde sig författarna slutligen för att skriva om mobila betalningslösningar. Mobila betalningsbranschen kan anses som en snabbföränderlig bransch (Ondrus, Lyytinen & Pigneur, 2009), vilket leder till att gamla studier snabbt blir inaktuella och att nya studier efterfrågas. Således menar författarna att ett av uppsatsens bidrag till befintlig forskning blir att den kan bidra med nya infallsvinklar i en föränderlig bransch.

Inledningsvis började författarna att undersöka den svenska mobila betalningsmarknaden och kunde då konstatera att det fanns ett flertal aktörer som erbjöd mobila betalningslösningar. Författarna upplevde att marknaden eventuellt hade för många aktörer och tankar kring en, eller ett fåtal, slutliga aktörer uppstod.

Därefter fördes en diskussion i uppsatsgruppen om hur det skulle vara möjligt att angripa ämnet mobila betalningslösningar. Det initiala syftet kom att handla om vilken aktör som skulle gå segrande ur ett eventuellt standardkrig. Då det inte fanns någon konsensus kring standard-teorier valde författarna att komplettera uppsatsens teoretiska ramverk med empiriskt material från Japan. Författarna kom att identifiera ett antal faktorer från det empiriska materialet som visade sig ha inverkan på standardiseringen av en mobil betalningslösning i Japan. Efter att ha uttröt framgångsfaktorer från det empiriska materialet valde författarna att göra en nyansering av det teoretiska ramverket. Författarna hade för avsikt att använda den nyanserade teorin i analysen. Författarna ansåg att kombinationen av teori och empiri var ett fullgott tillvägagångssätt för att kunna säga något om hur utvecklingen skulle komma att se ut på den svenska mobila betalningsmarknaden.

I syfte att samla in empiriskt material från den svenska mobila betalningsmarknaden kontaktades några av de befintliga aktörerna på den svenska marknaden. Kontakt etablerades genom telefonsamtal och e-mail i syfte att upprätta en initial dialog som sedan skulle leda till en intervju. Utav de kontaktade företagen var det många som tackade nej med hänsyn till tidsbrist och ovilja att dela med sig av respektive företags strategier.

Under arbetsprocessen insåg författarna att det initiala syftet, att utröna utvecklingen på den svenska mobila betalningsmarknaden, var något för spekulativt. Det faktum att flertalet företag dessutom tackade nej till intervju bidrog vidare till att författarna hade ett svagt empiriskt material att bygga en analys på. Författarna tvingades således att tänka om. Samtidigt upptäcktes ett intressant mönster där de intervjuade fallföretagen, WyWallet och Klarna, visade sig ha vitt skilda strategier i samma konkurrenssituation. Uppsatsens fokus och syfte lades därför om för att istället undersöka hur företag med ursprung i olika branscher, med olika interna styrkor, väljer att agera då de står inför ett standardkrig. Det nya syftet möjliggjorde för författarna att behandla och bemöta den problematik som tidigare uppstått gällande för få intervjuer och spekulativa slutsatser. Valet av nytt syfte med WyWallet och Klarna som fallföretag ledde till att uppsatsen kunde förbli en öppen och explorativ studie. Trots ett nytt syfte och ett annat angreppssätt valde författarna att behålla den insamlade empirin från Japan för att komplettera det teoretiska ramverket.

2.2.2 Val av teori.

Då författarnas val av teorier påverkar uppsatsens analys och slutsatser är det av stor vikt att de väljs med omsorg. Eftersom uppsatsens frågeställningar är relativt snäva och inriktade mot standards och standardkrig föll det sig naturligt att använda teorier kring dessa ämnen. Författarna har valt att fokusera på Shapiro och Varians (1999) ramverk, bestående av sju punkter som kan komma att påverka utfallet av ett standardkrig. Teorin har växt fram genom empiriska studier av olika standardkrig där de sju punkterna har varit återkommande i utfallet av standardkrig (Shapiro & Varian, 1999). Författarna har dock valt att göra två förändringar i det teoretiska ramverket, vilket kommer att presenteras i teoriavsnittet.

Under uppsatsens gång upptäckte författarna att sambandet och samspelet mellan handlare och konsumenter krävde en teoretisk förankring. *Two-sided markets*-teorin har i denna uppsats använts för att förstå och beskriva detta samspel. Framförallt har *two-sided markets*-teorin möjliggjort för en analys av ”hönan eller ägget”-problematiken som ofta är närvarande i ett standardkrig. De teorier som har använts i uppsatsen har tillkommit och vuxit fram i enlighet med uppsatsens abduktiva ansats.

2.2.3 Datainsamling.

Författarna har valt att samla in empiriskt material genom både primär- och sekundärdata. Primärdata är empiri som samlats in för det specifika syftet som studien utgår ifrån, medan sekundärdata är empiri som samlats in av någon annan i ett annat syfte (Bryman & Bell, 2005). Den primärdata som har använts i denna rapport har samlats in från intervjuer med nyckelpersoner från fallföretagen. Primärdata har sedan kompletterats med sekundärdata för att validera svaren från intervjupersonerna. Målet för författarna med att kombinera primär- och sekundärdata har varit att skapa en grundläggande förståelse för fallföretagen och en plattform för att kunna dra paralleller och jämförelser mellan fallföretagen.

Primärdata är i denna uppsats insamlad via semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide² som utgångspunkt. Semistrukturerad intervjuteknik innebär att frågorna är anpassade kring ett antal huvudämnen där respondenten får frihet att svara kring ämnena. Frågorna som ställs är relativt öppna, jämfört med en enkät, vilket kan leda till mer innehållsrika svar. Semistrukturerade intervjuer möjliggör även för att få insikt i trender och framtida utvecklingar på marknaden. Resultat från intervjuer bör dock valideras från andra

² Intervjuguiden återfinns bifogad i appendix 1.

källor för att säkerställa att information är korrekt (Bryman & Bell, 2005). I denna uppsats är intervjuguiden framtagen utifrån uppsatsens teoretiska ramverk och har fungerat som ett verktyg för att förse primärdata till analysen. Vidare har författarna valt att konstruera en egen intervjuguide då det har varit svårt att finna relevanta källor, såsom intervjuer och tidigare forskning, vilka behandlar liknande frågeställningar. Intervjupersonerna har valts ut genom kontakt med informationsansvarig på respektive fallföretag, och personerna författarna har intervjuat sitter på ledande positioner med stor insikt i strategiska frågor. Intervjuerna genomfördes via Skype och svaren spelades in på intervjuarnas mobiltelefoner. Dessutom fördes anteckningar under intervjuens gång för att på ett så bra sätt som möjligt kunna återge den information som intervjupersonen delat med sig av. Författarna genomförde två Skype-intervjuer, en med WyWallet och en med Klarna. Respondenterna fick på förhand veta att intervjuerna skulle behandla strategifrågor. Författarna diskuterade att eventuellt skicka ut intervjuguiden på förhand, men efter noga övervägande togs beslutet att inte göra det då spontana svar eftersöktes. Vidare kompletterades Skype-intervjuerna med frågor via email för att reda ut eventuella oklarheter i respondentens svar.

En potentiell svårighet med semistrukturerade intervjuer är den så kallade intervju-effekten, vilket beskriver problematiken att intervjuaren påverkar respondenten i dennes svar. Vidare är semistrukturerade intervjuer, jämfört enkäter, dyrare och mer tidskrävande att administrera (Bryman & Bell, 2005). Kostnaderna har i denna uppsats hållits nere genom att minimera antalet resor, för att istället genomföra intervjuerna över Skype. En fördel med semistrukturerade intervjuer är att det finns möjlighet att ställa uppföljnings- och sonderingsfrågor om behovet uppstår. En annan fördel med intervjuer över enkäter är att intervjuerna kan, vid behov, hjälpa respondenten med tolkning av frågor. Om respondenten inte förstår frågan finns risken att han eller hon inte kan besvara frågan eller inte besvarar frågan på det sätt som det var tänkt från intervjuarnas sida (Bryman & Bell, 2005).

2.2.4 Dataanalys.

Efter insamling av primär- och sekundärdata genomfördes en analys. Enligt Bryman och Bell (2005) finns det framförallt två generella angreppssätt vid kvalitativ dataanalys; grundad teori och analytisk induktion. Författarna valde att applicera grundad teori som tillvägagångssätt, i vilket insamling och analys av data sker parallellt och systematiskt under uppsatsens gång. Under grundad teori finns ett redskap benämnt kodning vilket kan beskrivas som den process där insamlad data bryts ner och kategoriseras utifrån en teoretisk referensram. Författarna

använde sig vidare av redskapet kontinuerliga jämförelser. Kontinuerliga jämförelser beskriver det fokus på ständig jämförelse mellan data och teori så att sambandet mellan dessa inte går förlorad (Bryman & Bell, 2005). Vid analysen kodade författarna de transkriberade intervjuerna utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. Med andra ord härleddes mönster i empirin till koncepten i teorin. Vidare genomfördes kontinuerliga jämförelser av empirin och teorin, vilket bidrog till att teorin utvecklades under uppsatsens gång. Avslutningsvis sammanställdes respondenternas svar till en text som redovisas i uppsatsens empiriavsnitt. Utifrån ovanstående analysmetod har en jämförande och explorativ analys genomförts på fallföretagen WyWallet och Klarna.

2.3 Kritisk granskning

2.3.1 Validitet och reliabilitet.

Validitet är sambandet mellan vad som mäts och det studerade objektet. Författarna hade ingen möjlighet att genomföra obegränsat antal intervjuer, men trots detta kan uppsatsens validitet stärkas genom en väl genomförd studie. Med andra ord kan en uttömmande litteraturgenomgång och primär- samt sekundärdata säkerställa att den studerade situationen beskrivs på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2005). Dock finns risken att resultaten kan variera nämnvärt om studien upprepas vid ett annat tillfälle. Detta eftersom den mobila betalningsmarknaden utvecklas i snabb takt vilket kommer förändra förutsättningarna inför framtiden. Det kan således förtydligas att de slutsatser som görs i denna studie ger en bild av fallföretagens strategier och marknadens karaktär i början av 2013.

Bryman och Bell (2005) har två mått på validitet, intern och extern validitet. Den interna validiteten behandlar studiens tillförlitlighet. För att stärka den interna validiteten har författarna valt en bred empirisk grund att utgå ifrån, med både primär- och sekundärdata. Extern validitet beskriver ifall studien är överförbar eller ej, med andra ord om resultatet är generaliserbart (Bryman & Bell, 2005). Då författarna enbart använt sig av ett begränsat urval respondenter samt studerat en föränderlig bransch antas den externa validiteten i detta fall vara relativt låg.

För att uppnå hög reliabilitet, det vill säga hög trovärdighet, är det viktigt att datainsamlingsmetod och dataanalys är korrekt genomförd (Bryman & Bell, 2005). Den använda sekundärdata har inhämtats från etablerade aktörer i branschen, vilket således ökar reliabiliteten. Valet av intervjudeltagare och fall är av vikt, således har mycket tid och kraft

lagts ner på att välja dessa med omsorg. Med intern reliabilitet menas att de som utför en studie är överens kring hur empirin och resultat ska tolkas (Bryman & Bell, 2005). Författarna anser att studiens interna reliabilitet kan ses som relativt hög då författarna tillsammans har analyserat och bearbetat både primär- och sekundärdata. Extern reliabilitet handlar snarare om i vilken utsträckning studien kan replikeras av någon annan. I regel är den externa reliabiliteten låg vid kvalitativ forskning då sociala miljöer präglas av förändring (Bryman & Bell, 2005). Eftersom att den mobila betalningsbranschen ständigt utvecklas och förändras bedöms studiens externa reliabilitet som relativt låg.

2.3.2 Källkritik.

Enligt Rienecker och Jørgensen (2008) är det av stor vikt för uppsatsens trovärdighet att hålla sig kritisk till källor som används i en studie. Uppsatsens sekundärdata bestod av artiklar, fallföretagens hemsidor och branschorganisationers rapporter. Det finns en uppenbar risk att fallföretagen på respektive hemsida försöker ge en mer positiv bild än vad som verkligen är fallet. Författarna har därför använt information från utomstående källor för att få externa synpunkter och synvinklar. Även artiklar och rapporter kan vara vinklade, vilken kan uppfattas som en svårighet. Författarna har varit noggranna med att ifrågasätta och studera den använda sekundärdata för att bli uppmärksamma på detta. Lundahl och Skärvad (1999) menar att det är problematiskt att bedöma sanningsgraden i sekundärdata, men om flera oberoende källor återger liknande berättelser ökar detta trovärdigheten.

2.3.3 Kritik mot empiriskt material.

Att författarna har valt att enbart utgå från två intervjuer kan ses som en nackdel. Om fler intervjuer genomförts hade författarna möjligen kunnat få en djupare insikt i de olika fallföretagens strategier. Vidare skulle författarna genom fler intervjuer minska påverkan av personliga erfarenheter och uppfattningar. För att minimera de problem som är relaterade till ett lågt intervjuantal, har författarna valt att komplettera påståenden och uttalanden med sekundärdata. Författarna har löpande haft för avsikt att validera uttalanden från respondenterna. Det skall dock tilläggas att ett flertal av de uttalanden som respondenterna har gjort har varit svåra att validera då författarna inte har funnit kompletterande sekundärdata.

Att Japan har använts för att komplettera uppsatsens teoretiska ramverk kan även det kritiseras. Den svenska mobila betalningsmarknaden kan tänkas skilja sig mycket från den japanska marknaden. Kultur, betalningsmönster och finansiella tjänster i Japan är måhända

inte desamma som i Sverige. Däremot menar författarna att det finns viktiga nyckelinsikter i analysen av Japan som kan komplettera det teoretiska ramverket.

3. TEORETISKT RAMVERK

I detta avsnitt avser författarna att presentera det teoretiska ramverk som kommer att appliceras på den svenska och den japanska mobila betalningsmarknaden. Avsnittet inleds med en presentation av begreppet standard och fortsätter sedan med att beskriva vad ett standardkrig är. Vidare presenteras Standard Wars-teorin som beskriver viktiga faktorer för aktörer inblandade i ett standardkrig. Avslutningsvis behandlas two-sided markets och hur teorier kring sådana marknader kan förklara relationen mellan två agenter.

3.1 Standards

Standardbegreppet kan delas in i *de facto* standard och *de jure* standard, vilka förklarar hur standarden uppkommit. Shapiro (2000) beskriver en *de facto* standard som en praxis, produkt eller system som har en dominerande ställning genom allmänhetens acceptans och användande, men som saknar formellt stöd från en standardsättande organisation. Vidare menar Eisenberg och Melton (1998) samt Lea och Hall (2004) att en *de facto* standard är en standard som faktiskt används av marknaden, oavsett om den är sanktionerad av ett formellt organ. *De jure* standard är en standard framtagen av erkända formella standardsättande organisationer (Eisenberg & Melton, 1998; Shapiro, 2000).

David (1995) och Takanaori (2001) delar vidare upp begreppet standard i fyra delar; osponsrad standard, sponsrad standard, överenskommen standard, och statligt påtvingad standard. De två första ses som *de facto* standarder och exemplifieras av QWERTY-tangentbordet³, vilket kan ses som en osponsrad standard då ingen enskild aktör står bakom med patent och liknande. VHS-standarderna kan ses som en sponsrad standard då ett företag stod bakom det. De två sista, överenskommen standard, och statligt påtvingad standard, kan ses som *de jure* standards. Ett exempel på en överenskommen standard är MPEG 2⁴ som var en standard som sattes inom en organisation bestående av flera parter. En statligt påtvingad standard är ofta en följd av ny lagstiftning och kan exempelvis handla om säkerhetsstandards för bilar (Takanaori, 2001). Uppkomsten av en *de facto* standard är ofta präglad av en tid av

³ QWERTY-tangentbordet är det allmänt vedertagna tangentbordet på dagens datorer.

⁴ MPEG-2 är en standard för digital videokodning.

konkurrens mellan aktörerna för att bli den aktör som erbjuder den praxis, produkt eller system som får allmän acceptans och genomslag. Denna konkurrenssituation brukar beskrivas som ett standardkrig.

3.2 Klassificering av Standardkrig

Shapiro och Varian (1999) definierar ett standardkrig som en kamp för marknadsdominans mellan två icke-kompatibla teknologier. Vidare menar de att det ofta är två företag, eller allianser, som slåss för dominans (Shapiro & Varian, 1999)

Det finns, enligt Shapiro och Varian (1999), tre sätt ett standardkrig kan sluta: ett *samförstånd*⁵, som innebär att en gemensam standard slutligen blir antagen, ett *duopol* som innebär att två aktörer agerar sida vid sida och slutligen en *dödskamp*⁶, där aktörerna slåss för sin sak och vinnaren därefter sätter standard. I vissa fall är adoptionen av en standard eller lösningen på ett standardkrig smärtfria och korta, medan i andra fall är de långa och kostsamma. Vidare menar Stango (2004) att uppkomsten av en standard, och således ett standardkrig, ökar när marknaden präglas av nätverkseffekter.

3.3 Standard Wars-teorin

Shapiro och Varian (1999) har tagit fram teorin det teoretiska ramverket *The Art of Standard Wars* som beskriver de viktigaste förklarande faktorerna för utfallet i ett standardkrig. Shapiro och Varian (1999) har utvecklat teorin utifrån historiska fall och har därigenom identifierat sju faktorer som påverkar utgången av ett standardkrig. Författarna har valt att rubricera faktorerna på originalspråket genomgående i uppsatsen då begreppen riskerar att förlora sin innebörd om de översätts. De sju faktorerna är:

- *Control over an installed base of customers*
- *Intellectual property rights*
- *Ability to innovate*
- *First mover advantage*
- *Manufacturing capabilities*
- *Strength in complements*
- *Brand name and reputation*

⁵ Från engelskans *a truce*, som direkt översatt betyder vapenstillestånd.

⁶ Från engelskans *a fight to the death*.

De sju punkterna som ovan framförs av Shapiro och Varian (1999) har författarna valt att nyansera. Författarna gör detta i syfte att belysa de punkter i *Standard Wars*-teorin som författarna förväntar sig vara av större betydelse för det standardkrig som eventuellt utspelar sig på den svenska mobila betalningsmarknaden. Författarna har således gjort två förändringar. För det första har punkterna *intellectual property rights* och *ability to innovate* slagits ihop till en punkt och för det andra har teorin kompletterats med punkten *strategic alliances*. Författarna adderar punkten *strategic alliances* till det teoretiska ramverket då Shapiro och Varian (1999) kort nämner alliansers möjliga påverkan på utfallet i ett standardkrig.

3.3.1 Control over an installed base of customers.

En existerande aktör på marknaden som har en stor kundbas kan dra fördelar av detta i ett standardkrig (Shapiro & Varian, 1999). De teorier kring punkten *control over installed base of customers* som presenteras av Shapiro och Varian (1999) anser författarna vara något tunna. Med anledning av detta utvecklas begreppet med stöd från *Economics of Strategy*, av Besanko, Dranove, Schaefer och Shanley (2010). De menar att överlägsen tillgång till konsumenter kan ses som en konkurrensfördel. Genom detta kan således konkurrenter hållas borta från marknaden (Besanko et al. 2010). Besanko et al. (2010) får medhåll av Shankar och Bayus (2003) som tillika påstår att det företag med den största kundbasen åtnjuter konkurrensfördelar.

3.3.2 Ability to innovate och Intellectual property rights.

Ett företag som har stark innovationsförmåga har en konkurrensfördel idag då de vet att de har förmågan att ytterligare förbättra en kommande branschstandard i framtiden. Hewlett-Packard exemplifierar detta, då de ofta kompromissar vad gäller olika standard med vetenskapen om att de kommer överträffa sina konkurrenter då standarden väl är satt (Shapiro & Varian, 1999).

Det företag som satsar på utveckling av nya teknologier, oavsett om det är en helt ny produkt, förbättrad prestanda på en befintlig produkt eller genom billigare produktionsprocesser, har ofta svårigheter att få utdelning på deras investeringar. Konkurrenter tenderar att imitera framgångsrika produkter och inkludera dessa i sina produktportföljer. Patent och licenser gör det möjligt för företag att skydda sina produkter gentemot konkurrenter (Helpman, 1993). Detta leder till att företag som äger patent, licenser eller kontrollerar värdefull ny teknologi onekligen får en stark position gentemot sina konkurrenter. Till exempel var CD- och DVD-

patenten Sonys respektive Philips viktigaste tillgång inom de branscherna (Shapiro & Varian, 1999)

3.3.3 First mover advantage.

Punkten *first mover advantage* förklarar de fördelar som ett företag erhåller gentemot andra aktörer genom att vara pionjär på marknaden. Shapiro och Varian (1999) förklarar att dessa uppkommer då pionjären hunnit längre ner på sin inlärningskurva än dess konkurrenter.

Vidare menar Lieberman och Montgomery (1988) att dessa försprång kan uppkomma från de kostnader som konsumenten åläggs vid byte från pionjärens produkt till en senare aktörs produkt, nedan benämnt omställningskostnader⁷. Omställningskostnader kan förekomma i tre olika former där den första syftar till de kostnader som investerats i att hitta en säljare av produkten. Den andra uppstår på grund av de investeringar i tid och förståelse som köparen investerat i pionjärens produkt och den tredje är kontraktskostnader för uppsägning av produkten som pionjären kan ha skapat (Lieberman & Montgomery, 1988).

Besanko et al. (2010) menar att nätverkseffekter kan vara en positiv effekt av en pionjärs försprång. Enligt Katz och Shapiro (1985) kan nätverkseffekter definieras som den extra nytta som skapas för en användare, när fler användare brukar samma vara eller tjänst. Nätverkseffekter kategoriseras antingen som fysiska effekter eller som indirekta effekter. De fysiska effekterna tilltar direkt med antalet användare, då agenterna antas vara sammankopplade i ett fysiskt nätverk. Ett klassiskt exempel på detta är mobiltelefonen där nyttan ökar i och med att fler agenter kopplas samman i nätverket. I exemplet med mobiltelefonen kan den indirekta nyttan förväntas öka i och med att fler användare leder till ett större utbud av applikationer, reparatörer och försäljare (Katz & Shapiro, 1985).

3.3.4 Manufacturing capabilities.

Kostnadsfördelar kan vara avgörande på en marknad. Dessa uppkommer om ett företag kan producera till en lägre kostnad än dess konkurrenter tack vare skalfördelar eller en speciell produktionskompetens. Unika produktionskompetenser kan i sin tur bidra till att ett företag kan sätta ett lägre pris och således få en större marknadsandel (Shapiro & Varian, 1999).

⁷ Från engelskans *switching cost*.

3.3.5 Strength in complements.

Shapiro och Varian (1999) menar att ett företag kan skapa konkurrensfördelar genom att erbjuda kompletterande produkter. Om företaget antingen själva producerar eller är beroende av kompletterande produkter från andra aktörer, kommer de att vara starkt motiverade att driva tekniken vidare. Det kan därför argumenteras för att det är viktigt för företag att förstå vilket värde användaren vill ha och skapa en plan för hur företaget kan leverera de ovan nämnda kompletterande produkterna (Shapiro & Varian, 1999).

3.3.6 Brand name and reputation.

Ett starkt varumärke, oavsett marknad, är en värdefull tillgång för ett företag. I nätverksmarknader är konsumenternas förväntningar centrala, vilket innebär att ett varumärkespremium är extra värdefull. Med hänsyn till detta är det inte tillräckligt att ha den bästa produkten, ett företag måste även övertyga konsumenterna att produkten kommer att vinna standardkriget (Shapiro & Varian, 1999).

3.3.7 Strategic alliances.

En strategisk allians kan beskrivas som ett samarbete mellan två eller flera aktörer i syfte att skapa mervärde åt aktörerna i alliansen (Burgers, Charles & Chan Kim, 1993). Yasuda och Iijima (2004) menar att strategiska allianser bidrar med konkurrensfördelar inom framförallt snabbt föränderliga branscher. Det finns två huvudsakliga teorier till varför aktörer väljer att ingå i en strategisk allians; resursbaserad teori och transaktionskostnadsteori. Den resursbaserade teorin menar att aktörer ingår i allianser för att nyttja resurser som den andra aktören innehar, som inte kan inhandlas på marknaden. Å andra sidan säger transaktionskostnadsteorin att aktörer ingår i strategiska allianser för att minimera transaktionskostnader. En strategisk allians kan vidare ses som ett skydd mot snabba förändringar i omvärlden, konkurrens och snabb teknologisk utveckling (Yasuda & Iijima, 2004).

3.4 Two-sided markets

Two-sided markets-teorin, hädanefter benämnt en tvåsidig marknad, avser förklara hur värde skapas när två eller flera agenter interagerar på en marknad. Rochet och Tirole (2003) menar att marknader där nätverkseffekter är närvarande ofta karaktäriseras av att vara just tvåsidig, och att en agents nytta kommer att vara beroende av en annan agents agerande. Vidare menar Armstrong (2006) att storleken på respektive grupp av agenter kommer att påverka värdeskapandet. För att förenkla förklaringen kan detta exemplifieras med ett betalkort, där en

konsument gärna använder ett betalkort som accepteras på många ställen medan en handlare gärna accepterar ett betalkort som används av många konsumenter. Genom detta agerande skapas således ett slags cirkelargument.

Vidare menar Rochet och Tirole (2003) att aktörer i betalningsbranschen måste locka till sig båda sidorna av marknaden – alltså kunden *och* handlaren. Således finns det en aktör som står i mitten av marknaden och agerar som en brygga eller plattform för att få de två agenterna att interagera. I exemplet ovan, med betalkorten, är det utgivaren av betalkorten som får agera som just denna plattform mellan handlaren och konsumenten. Inte sällan är det flertalet aktörer som konkurrerar om att vara denna plattform och således krigar om att tillfredsställa båda sidor av marknaden.

Vid de tillfällen då en agent kan nyttja flera system samtidigt talar Rochet och Tirole (2003) om *multihome*. Rochet och Tirole (2003) exemplifierar *multihome* med hjälp av betalkorten, och påpekar att en konsument utan problem kan använda flera betalkort samtidigt. Detsamma gäller för handlaren, som mycket väl kan acceptera VISA och Mastercard. Om exempelvis Mastercard sänker transaktionsavgiften för handlaren kan denne bli mer benägen att använda Mastercard, för att eventuellt utesluta användningen av VISA. Detta förutsätter dock att en övervägande andel av VISA-användarna även har Mastercard. Summerat betyder detta att både priskonkurrens och antalet användare blir av betydelse vid *multihome*.

Vidare menar Eisenmann, Parker och Van Alstyne (2006) att prissättning är mer komplicerat när det kommer till tvåsidiga marknader. De menar att en tvåsidig marknad i regel har en sida som subventioneras och en annan som åläggs kostnaden. Ett företag måste på en tvåsidig marknad därför bestämma vem eller vilka agenter som ska subventioneras och vilka som ska åläggas kostnaden. För att reda ut hur ett företag bör prissätta sina tjänster eller produkter på en marknad måste de, enligt Eisenmann et al. (2006), titta på vilken del av den tvåsidiga marknaden som är mest priskänslig. Kostnaden bör åläggas den aktör som är minst priskänslig av de två agenterna (Eisenmann et al. 2006).

Slutligen menar Eisenmann et al. (2006) att nätverkseffekter kan skapas på två olika sätt. Antingen kommer nätverkseffekterna att vara av typen *same-side effect*, eller så är de av typen *cross-side effect*. När nätverkseffekterna är av typen *same-side effect* kommer en förändring i antalet agenter på den ena sidan av marknaden att påverka samma sida. *Cross-*

side effect å andra sidan leder till att en förändring i antalet agenter på den ena sidan helt sonika kommer att påverka den andra sidans värdeskapande (Eisenmann et al. 2006).

3.5 Sammanfattande modell

I modellen nedan avser författarna att illustrera hur de valda teorierna är sammankopplade. På vardera sida av den nyanserade *Standard Wars*-teorin återfinns konsumenterna och handlarna, vilket visar på att de två agenterna kan komma att påverka utfallet av standardkriget.



Modell 1.

4. TIDIGARE FORSKNING – MOBILA BETALNINGAR

I följande avsnitt kommer tidigare forskning kring mobila betalningar att presenteras. Författarna ser den tidigare forskningen som en kombination av teori och empiri och får således ett eget avsnitt.

4.1 Mobila betalningar

Den mobila betalningsmarknaden har under de senaste 15 åren präglats av relativt snabb utveckling men utan större spridning och acceptans (Ondrus, Lyytinen & Pigneur, 2009). Forskning har påvisat viss komplexitet gällande den mobila betalningstekniken, där anledningar såsom små skärmar och tangentbord, långsam överföringshastighet samt kort batteritid lyfts fram som orsaker som begränsar användandet (Siau, Sheng, Nah & Davis 2004). Fördelarna som lyfts fram i litteraturen gällande mobila betalningar för både konsumenter och handlare är bland annat minskad kontanthantering, förkortad hanteringstid, ökad tillgänglighet till finansiella tillgångar och ökat mervärde (Svensk Handel & SHR, 2011; Begonha, Hoffman & Melin, 2002). Nokias chef för mobila betalningar summerar mobila betalningar nedan:

”Mobile payments have [...] great promise which has not so far materialized. There’s been a lot of hype... The promoters of mobile payment services will need to find ways to convince consumers to reach for their phones instead of their plastic - and convince retailers it’s worth the equipment investment to accept new forms of payment. The very central question is: What’s the business case for merchants? [W]hat is the incentive for consumers to use the mobile phone for paying for something?” (Au & Kauffman, 2008, s.142).

Trots den snabba utvecklingen och de potentiella fördelarna har inte spridning och användning av mobila betalningar varit i enlighet med förväntningarna som fanns för 15 år sedan. Det finns dock ett par länder där mobila betalningar fått spridning, bland annat Japan, Sydkorea och Singapore (Ondrus et. al, 2009). Mallat (2007) och Dahlberg och Öörni (2006) beskriver att den största anledningen till att spridningen och användningen inte nått upp till den förväntade nivån i de flesta länder är för låg konsumentacceptans. Tidigare studier gällande mobila betalningar präglas av forskning kring acceptans utifrån just ett

konsumentperspektiv (Dahlberg, Mallat & Öörni, 2003; Mallat, 2007; Kim, Mirusmonov & Lee, 2010; Antovski & Gusev, 2003; Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2008; Viehland & Leong, 2007). Denna forskning visar sammantaget att för att mobila betalningar ska nå kundacceptans måste en lösning vara säker, bekväm och lätt att använda.

Ondrus och Pigneur (2007) menar att forskning gällande mobila betalningar behöver ta ett multiperspektiv och således inkludera samtliga aktörer i branschen. Tre huvudsakliga aktörer kan härledas till den mobila betalningsmarknaden: konsumenten, handlaren och den mobila betalningsaktören (Ondrus & Pigneur, 2007). Ondrus, Lyytinen och Pigneur (2009) samt Mas och Radcliffe (2010) beskriver den mobila betalningsmarknaden som en tvåsidig marknad där en ”hönan eller ägget”-problematik är närvarande. En förutsättning för att konsumenten ska efterfråga en mobil betalningslösning är att tillräckligt många handlare använder en och samma lösning. Handlare å andra sidan vill veta att det finns ett tillräckligt stort användarantal av den mobila betalningslösningen för att de ska ha incitament att satsa på just den lösningen (Au & Kaufmann, 2008). Ondrus, Lyytinen och Pigneur (2009) samt Mas och Radcliffe (2010) menar att det inte enbart räcker med att skapa acceptans hos konsumenter, utan det krävs även acceptans hos handlare för att en mobil betalningslösning ska bli standard.

Ondrus, Lyytinen och Pigneur (2009) poängterar att nätverkseffekter är närvarande på den mobila betalningsmarknaden. För att undersöka nätverkseffekter behöver dessa analyseras utifrån båda sidorna, konsumenter och handlare, av en tvåsidig marknad (Ondrus, et al. 2009). Vidare menar Au och Kaufmann (2008) att nätverkseffekter kommer spela en stor roll i spridningen av mobila betalningar. Ju fler handlare som accepterar en mobil betalningslösning, desto fler konsumenter kommer vara villiga att använda sig av den lösningen. En förutsättning för detta, menar Au och Kaufmann (2008) samt Ondrus och Pigneur (2006), är att en standard för mobila betalningar uppkommer. Om det inte finns en standard kommer marknaden att vara lokalt anpassad och fragmenterad. En fragmenterad marknad leder till att handlare och konsumenter tvingas använda flera olika lösningar och att mobila betalningslösningssaktörer inte når den kritiska massan av konsumenter och handlare för att överleva och ge det bästa värdet. I sin tur leder detta till ökad osäkerhet, hos både handlare och konsumenter, för att välja och satsa på en enskild lösning (Au & Kauffman, 2008; Ondrus & Pigneur, 2006). Således krävs det en standard för att konsumenter och handlare ska vara beredda att börja använda sig av mobila betalningar i större utsträckning (Ondrus & Pigneur, 2007; (Au & Kauffman, 2008). Konsekvensen av detta blir en tävlan

mellan olika mobila betalningsaktörer, som finansiella intermedianer eller mobiloperatörer, för att bli den som erbjuder en standardlösning (Ondrus, 2003; Lim, 2008).

5. EMPIRI

I följande avsnitt kommer uppsatsens empiriska material att presenteras. Inledningsvis presenteras empiriskt material från en av de få mobila betalningsmarknader i världen där en standard har etablerats, Japan. Sedan ges en introduktion till den svenska mobila betalningsbranschen och avslutningsvis presenteras de fallföretag som uppsatsen har utgått ifrån.

5.1 Japan

Japan är ett av de mest utvecklade länderna i världen när det kommer till mobila betalningar och står i kontrast till Europa och USA. I Japan har en standard för mobila betalningar etablerats och utgörs av Osaisu-Keitai, en tjänst framtagen av mobiloperatören NTT DoCoMo år 2004 (Lutz, 2011; Capgemini, RBS & Efma, 2012; Fitzpatrick, 2013).

Att Osaisu-Keitai lyckades bli standard beror dels på valda strategier och dels på fördelaktiga förutsättningar. Till att börja med så har 91 % av alla Japaner en mobiltelefon (Ezell, 2009), vilket är en viktig faktor men som inte ensamt kan förklara framgången för mobila betalningar. Anledningen till att Japan accepterat mobila betalningar i större utsträckning än västerländska länder kan summeras i två punkter. För det första har Japan traditionellt varit ett kontantsamhälle, och andelen köp med kort har således varit låg. Detta öppnade upp för en övergång från kontanter till mobila betalningar. Fortsättningsvis har Japan en tradition av små kontantinköp via automater, närbutiker och tågstationer. Ett kontaktlöst betalningsalternativ som mobila betalningar blev attraktivt för att smidigt genomföra både biljett- och automatköp (Lee, Daley, LeBoldus, & Ling, 2004).

I Japan är finansiell administrativ politik relativt liberal, vilket har lett till sänkta hinder för mobila operatörer att komma in på den finansiella marknaden. I maj 2000 meddelade Japans *Financial Services Agency* uttryckligen att andra branscher får delta på bankmarknaden. Sett från hela Japans IT-industri har regeringen en strategi att främja mobila betalningar i form av satsningar på forskning och utveckling (FoU) och adaptation av nya tekniker (E-Japan Strategy serie I-II, 2003).

5.2 NTT DoCoMo – Osaifu-Keitai.

NTT DoCoMo är en mobiloperatör som grundades 1992 och hade i mars 2012 över 60 miljoner kunder, vilket då motsvarade mer än 50 % av mobilmarknaden i Japan (NTT DoCoMo, 2013c). Företaget var en bidragande del i populariserandet av mobiltelefoner under slutet på 90-talet genom introduktionen av mobilt internet. Kunderna kunde då använda telefonen för att skicka mail, foton, videofilmer och kunde även få väderprognoser och trafikuppdateringar direkt i telefonen. Nästa steg i NTT DoCoMos utveckling var lanseringen av Osaifu-Keitai, en mobil betalningslösning, under 2004. Osaifu-Keitai baseras på teknologin FeliCa, en kontaktlös överföringslösning framtagen av Sony (Deloitte, 2011). Osaifu-Keitai fungerar som en mobil plånboksplattform för kontaktlösa applikationer för kredit, prepaid, ID, trafik kort, medlemskort etcetera. En kund kan antingen ladda på sitt Osaifu-Keitai-konto med pengar alternativt använda en kreditlösning och betala vid den månatliga fakturan (NTT DoCoMo, 2013a). För att uppmuntra mobiltelefonanvändare att prenumerera på Osaifu-Keitai togs det strategiska beslutet att synka kuponger och rabatter till tjänsten. När en kund betalar med Osaifu-Keitai får de således tillgång till olika förmånliga erbjudanden (NTT DoCoMo, 2013b).

En av förutsättningarna för att Osaifu-Keitai lyckades bli standard för mobila betalningar var att NTT DoCoMo hade under 2004 en dominant position på den japanska mobilmarknaden. Vidare hade konkurrenter från andra industrier, som exempelvis finansiella institutioner, under 2004 inget större intresse av att utveckla mobila betalningstjänster vilket underlättade för Osaifu-Keitai att ta tidiga marknadsandelar. Det var först under 2005 som de två andra stora mobiloperatörerna, Au KDDI och Vodafone, adopterade FeliCa i sina telefoner. Då var redan Osaifu-Keitai standard som mobil betalningsmetod och användes därför som plattform även av Au KDDI och Vodafone (InnovaAsia, 2009). Ett år efter lansering använde sig 11.8 miljoner människor av Osaifu-Keitai. I oktober 2010 var antalet Osaifu-Keitai-användare uppe i 37.3 miljoner (Komoro, 2011). NTT DoCoMo valde att inte hålla tjänsten exklusiv, utan istället tilläts både konkurrenter och andra FeliCa-baserade tjänsteleverantörer att ansluta sig. Detta utökade tjänstens användningsområden, vilket i sin tur gav konsumenterna fler anledningar att använda Osaifu-Keitai (Balaban, 2008; Ezell, 2009).

För att fortsätta växa var en av NTT DoCoMos strategier att utveckla sitt samarbete med finansiella intermedier och handlare. I april 2005 gjordes en investering på 1 miljard USD i syfte att köpa 33.4% av Sumitomo Mitsui Card Co, Japans näst största kortutgivare med 13

miljoner korthållare. Det var i samband med denna strategiska allians som NTT DoCoMo lanserade sin kredittjänst till Osaifu-Keitai. En annan viktig aspekt i samarbetet var att Sumitomo kunde bidra med sin expertis gällande uppbyggandet av Osaifu-Keitai-terminaler (NTT DoCoMo, 2010). Samarbetet gav utdelning och NTT DoCoMo beslutade sig för att försöka attrahera fler kreditkortsbolag till företaget. Under 2010 hade företaget byggt upp ett samarbete med 67 kreditkorsföretag (NTT DoCoMo, 2010). NTT DoCoMo köpte även upp 2 % av Lawson, Japans näst största närbutikskedja och 3 % av FamilyMart, den tredje största närbutikskedjan. Detta för att knyta sin tjänst till dessa kedjor och på så sätt få ut Osaifu-Keitai terminaler (NTT DoCoMo, 2006; NTT DoCoMo, 2007).

Studien ”2009-2011 Japan Mobile Phone Service Studies” genomförd av JD Power Asia Pacific (2011) visar att NTT DoCoMo var och är ett mycket populärt företag i Japan. Studiens författare undersökte kundernas tillfredsställelse, baserat på 31,200 svar från mobiltelefonabonnenter i Japan. NTT DoCoMo fick det högsta betyget av alla mobiloperatörer i Japan vilket indikerar att NTT DoCoMo vid studiens genomförande hade ett högt anseende hos sina kunder (JD Power Asia Pacific, 2011).

5.3 Sverige

När Svensk Handel och SHR år 2011 undersökte den svenska betalningsmarknaden visade det sig att nästintill 70 % av alla transaktioner i Sverige skedde med konto- och kreditkort (Svensk Handel & SHR, 2011). Samtidigt har en ökad penetration av smarta telefoner skapat nya typer av betalningslösningar. För att de mobila betalningarna ska gå att genomföra krävs i regel en så kallad smart telefon. Under 2013 menar Elektronikbranschen att nio av tio konsument kommer att välja en smart telefon vid nästa telefonköp (ElektronikBranschen, 2013). Detta tyder på att gemene konsument 2013 har den hårdvara som krävs för att mobila betalningar skall kunna bli ett konkurrenskraftigt betalningsalternativ.

Vad gäller utbudssidan så finns det som sagt flertalet aktörer och tekniker. På den svenska marknaden finns det tendenser till att det är SMS- och QR⁸-betalningar som är de just nu mest använda systemen. Svensk Handel och SHR (2011) menar att NFC⁹ inte fått genomslag på den svenska marknaden då mobiltelefonproducenterna valt att inte inkludera tekniken i sina

⁸ QR är förkortningen av *quick response* och syftar till en streckods-teknik.

⁹ NFC är en kontaktlös överföringsteknik och betyder *near field communication*.

mobiltelefoner. Detta har lett till att operatörer och andra tjänsteleverantörer har varit passiva med att anamma tekniken (Svensk Handel & SHR, 2011).

Från 2011 har många initiativ tagits på den svenska mobila betalningsmarknaden och består år 2013 av flertalet aktörer (Ragnevad, 2013). Marknaden ses som fragmenterad (Ragnevad, 2013), något som bevisas av att SL, Skånetrafiken och Västtrafik använder olika mobila betalningslösningar (Ragnevad, 2013; Västtrafik 2013; SL, 2013). Marknaden misstänks vara fragmenterad en tid framöver från 2013, men kan komma att konsolideras i framtiden med färre alternativ (Ragnevad, 2013; Zirn, 2012; Fock, 2013). År 2013 pågår en ”hönan eller ägget”-diskussion där många handlare är rädda för att välja en lösning som inte kommer bli den vedertagna standarden (Ragnevad, 2013). Slutligen förespråkar Svensk Handel och SHR (2011) att en gemensam standard etableras för både handlare och konsumenter.

Nedan kommer författarna att presentera de fallföretag från den svenska mobila betalningsmarknaden som har legat till grund för uppsatsen.

5.4 WyWallet

WyWallet startades oktober 2011 och inkluderar både transaktioner mellan konsumenter och handlare samt transaktioner mellan privatpersoner. Bakom WyWallet finns företaget 4T som är ett samföretag bildat av Sveriges fyra största, tillika konkurrerande mobiloperatörer Telia, 3, Telenor och Tele2. Tillsammans utgör de 97 % av marknaden för mobiloperatörer och har i början på 2013 stund runt 700 000 användare knutna till tjänsten WyWallet (Ragnevad, 2013)

Ett WyWallet-konto öppnas via nedladdning av WyWallet-applikationen i telefonen. Kunden kan sedan välja att fylla på kontot direkt från banken eller att koppla WyWallet-kontot till ett kontokort. Det är även möjligt att koppla kortet till WyWallet-kontot så att det fylls på automatiskt när saldot är slut. Det finns år 2013 tre sätt att göra en betalning via WyWallet. För det första, genom sitt WyWallet-konto vilket användaren fyllt på med pengar via sitt kontokort eller genom en banköverföring. För det andra kan kunden använda en kredit på 1000 kr och för det tredje kan kunden betala via SMS, och därefter få en mobilfaktura (WyWallet, 2013). Som kostnadsstrategi gentemot konsumenten har WyWallet valt att lägga en avgift på 19kr på de köp som genomförs med faktura. Handlaren har å andra sidan en fast och en rörlig kostnad för att använda WyWallet. För varje transaktion tar WyWallet 2kr och 2 % av transaktionsbeloppet. Handlaren möter vidare en startavgift på 1000kr och en fast kostnad om 300 kr per månad för att använda WyWallet (Nordisk E-handel, 2013)

5.4.1 Intervju med WyWallet.

För att få en klar uppfattning av hur WyWallet arbetar med frågorna kring ett eventuellt standardkrig genomförde författarna en intervju med det berörda företaget. Intervjun genomfördes med *Standard Wars*-teorin som utgångspunkt för att belysa och undersöka de punkter som Shapiro och Varian (1999) lyfter fram som centrala vid utfallet av ett standardkrig. Som representant för WyWallet stod Johan Ragnevad, ansvarig för affärs- och produktutveckling. I linje med Bryman och Bell (2005) har författarna valt att validera intervjuerna med kompletterande sekundärdata.

5.4.2 Control over installed based of customers.

För att bli marknadsledare menar Ragnevad (2013) att kundacceptansen är det viktigaste. WyWallet har år 2013 tillgång till 97 % av alla mobiltelefonabonnenter. Av dessa har drygt 700 000 registrerat ett konto hos WyWallet (Ragnevad, 2013). För att växa strävar WyWallet efter att göra registreringen så enkel som möjligt. Registeringsmomentet upplevs ofta som ett hinder, då många av SMS-köpen är spontanköp. För att sätta det i perspektiv menar dock Ragnevad (2013) att registreringen faktiskt är väldigt enkel, då användaren likt ett bankkonto får tillgång till elektroniska pengar – och om en kund skall skapa ett bankkonto tar detta betydligt längre tid. Trots att WyWallet anser att registreringen är enkel framgår det i en artikel i Dagens Nyheter att många av de nyregistrerade användarna är besvikna över att registreringen tar tid och är komplicerad (Lagerwall 2013).

Vidare arbetar WyWallet mycket med information till handlare. Ragnevad (2013) menar att handlarna i sin marknadsföring måste tala om för sina kunder att de bör registrera sig som användare hos WyWallet. WyWallet anser även att de själva har en väldigt god förhandlingsposition i och med den stora aktuella kundbas som har tillgång till, men menar samtidigt att detta inte räcker för att vara det mest attraktiva alternativet på några års sikt (Ragnevad, 2013).

Ragnevad (2013) menar att WyWallet har en konkurrensfördel i och med en treenighet som erbjuds till kunderna. WyWallet kopplar samman identitet, konto och mobilnummer på ett sätt som de, enligt Ragnevad (2013), gör bättre än konkurrenterna. Dessa fördelar återfinns dels i etableringen av en ny kund men även i upprätthållandet av den så kallade treenigheten, vilket syftar till att hålla kvar kunden i WyWallet (Ragnevad, 2013).

WyWallet vill binda upp sina kunder på samma sätt som människor ”*aldrig byter bank*” (Ragnevad, 2013). Om en kund en gång har skaffat ett WyWallet-konto så ska detta bestå. Problemet som WyWallet finner är dock att svenska mobilanvändare byter telefon i snitt var 15:e månad, och tenderar att samtidigt byta operatör. Enligt siffror från Mobiltelefonbranschen sker detta byte betydligt mer sällan, i genomsnitt efter två år och två månader (Holme, 2013). Oavsett vilka siffror som gäller vill WyWallet separera själva betaltjänsteavtalet från kommunikationsavtalet för att inte riskera att förlora kunden (Ragnevad, 2013).

5.4.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.

WyWallet själva arbetar inte med direkt forskning och utveckling, utan detta sköts av Payex Solution som är helhetsleverantören av tjänsten. När WyWallet grundades bestämdes det att forskning och utveckling skulle hanteras av en extern part och valet föll på Payex Solutions.

WyWallet är i teststadiet av en NFC-lösning och samarbetar med den svenska restaurangkedjan Beijing Eight, som har utrustats med NFC-terminaler (WyWallet, 2012). Då NFC-tekniken inte har utvecklats till fullo i dagens mobiltelefoner har WyWallet valt att lösa problemet genom att utrusta kunderna med så kallade passiva RFID¹⁰-kretsar, som klistras på kundens telefon. WyWallet är dock inte säkra på att det är just den här tekniken som de kommer att fokusera på, men har möjlighet att få ut NFC-tekniken på marknaden redan nästa år (Ragnevad, 2013).

WyWallet är beroende av en rad olika faktorer för att tekniken ska få genomslagskraft. Dels måste mobiltelefonleverantörerna inkludera tekniken i telefonen, vilket idag inte är fallet. För WyWallets del har en stor del av kunderna iPhone, och just Apple har valt att inte inkludera lösningen i de mobiltelefoner som lanserats fram till 2012 (Mobil, 2012). Vidare är WyWallet beroende av att handlarna väljer tekniken och investerar i de terminaler som krävs för detta.

Samarbetspartnern Payex Solution, som har tagit fram WyWallet, äger och skyddar betalningslösningen (Ragnevad, 2013).

¹⁰ RFID är förkortningen av *radio frequency identification*, en trådlös överföringsteknik.

5.4.4 First mover advantage.

WyWallet hoppas på att de får definiera nästa *de facto* standard och avser göra detta genom en stor, existerande kundbas. Ragnevad (2013) menar ”*ju fler vi får med oss här på nästa steg, desto svårare blir det för någon annan att bygga upp en lika stor bas*”. På detta sätt avser WyWallet att dra nytta av att företaget var tidiga på marknaden.

5.4.5 Manufacturing capabilities.

Ragnevad (2013) menar att det är möjligt att WyWallet har en nackdel jämfört med andra företag på branschen som har tidigare erfarenhet av betaltjänster, såsom Klarna. Vidare menar Ragnevad (2013) att banker idag har erfarenhet av många transaktioner med väldigt små marginaler, medan telekomföretagen kommer från en mindre konkurrensutsatt marknad och därför en marknad med större marginaler. WyWallet, och operatörerna bakom, är därför inte vana att arbeta lika små marginaler som andra etablerade aktörer på betalningsbranschen kan tänkas vara (Ragnevad, 2013).

5.4.6 Strength in complements.

WyWallet avser att utveckla sina mervärdestjänster då många kunder hade förväntat sig mer av tjänsten (Ragnevad, 2013). Den tjänst som erbjuds år 2013 är dock inte densamma som kommer att erbjudas inom en ”*överskådlig framtid*” (Ragnevad, 2013). Ragnevad (2013) menar att WyWallet är marknadens mest komplexa tjänst när det kommer till påfyllnad och köp. Trots detta menar Ragnevad (2013) att det inte räcker och tjänsten måste erbjuda något mer än bara betalningar. För att erbjuda något mer än betalningar tror WyWallet på mervärdestjänster såsom kundklubbar tillsammans med relaterade och intressanta erbjudanden. Via samma kanal ska då handlaren få möjlighet att kommunicera med kunden. Andra mervärdestjänster som WyWallet tror på är möjligheten att kunna lägga kvitton och garantier i mobilen. Summerat strävar WyWallet efter att utveckla det betalningsmedel som företaget år 2013 erbjuder till en mobil plånbok. Mobiltelefonen ska alltså spegla det som idag finns i en konsuments plånbok – id, gymkort, kuponger, värdebevis, klippkort och så vidare. Det är tjänster som dessa som WyWallet på sikt vill erbjuda (Ragnevad, 2013). I en artikel från tidningen InternetWorld skriver Ryde att “*mobila betalningar måste bli mycket mer än enbart betalningar innan konsumenterna är beredda att börja använda tjänsterna*” (Ryde, 2012). Även Exner (2013) menar att “*först när mobilen utrustas med hela innehållet i en mobil plånbok kommer genombrottet*”. Således delas Ragnevads tankar om mervärdestjänster av andra.

5.4.7 Brand name and reputation.

För att skapa trovärdighet har WyWallet valt att luta sig mycket mot den lagstiftning som finns på betalningsmarknaden. Samtidigt har WyWallet de ”fyra jättarna” (Tele2, Tre, Telia och Telenor) bakom sig vilket skapar trygghet och stabilitet (Ragnevad, 2013). Däremot menar Ragnevad (2013) att det generellt sett finns en negativ inställning mot telekomföretagen. Med anledning av detta så pågår en kontinuerlig diskussion på WyWallet huruvida de ska ta avstånd från telekomföretagen eller ifall de fortsatt ska luta sig mot dem. WyWallet avser dock att vara kommunikationsmässigt självständiga när de har kommit till en ”viss mognadsgrad” (Ragnevad, 2013).

5.4.8 Strategic alliances.

WyWallet anser att sina samarbeten uppåt i värdekedjan är oerhört viktiga. För att slippa bära den kreditrelaterade risken har WyWallet valt att outsourca dessa tjänster till ett företag som tar hand om WyWallets faktura- och kredithantering. WyWallet ser det som en fördel att slippa bära den kreditrelaterade risken. Det skall dock poängteras att respektive operatör har en egen kreditverksamhet som nyttjas när kunden väljer att lägga betalningen på mobilfakturan. (Ragnevad, 2013)

WyWallet har vidare ett samarbete med de fyra största bankerna i Sverige, vilket möjliggör för konsumenten att fylla på sitt WyWallet-konto från respektive bank. WyWallet-kontot kan även fyllas på från ett existerande debet- eller kreditkort. Med andra ord kan kunden bortse från den transaktionshistorik som finns i WyWallet-kontot och istället följa upp sina transaktioner på sin banköversikt. Ett tänkbart framtida scenario är att WyWallet-kontot knyts direkt till kundens bankkonto så att kunden inte längre behöver fylla sitt WyWallet-konto. Ett annat tänkbart scenario är att WyWallet inleder ett samarbete med en kortutgivare eller bank, vilket då skulle leda till att konsumenten i så fall har både ett kort från exempelvis SEB och även ett ”imaginärt” kort i WyWallet. (Ragnevad, 2013)

WyWallet har år 2013 samarbeten nedåt i sin värdekedja med bland annat Skånetrafiken, som använder WyWallets betalningslösning för SMS-biljetter. Utöver Skånetrafiken samarbetar WyWallet även med andra online-aktörer, såsom olika datingsidor och Aftonbladet. WyWallet jobbar intensivt med att bygga upp och behålla samarbeten nedåt i värdekedjan och framförallt ses Aftonbladet som en viktig samarbetspartner, där flertalet betalningar år 2013 är kopplade till WyWallet. (Ragnevad, 2013)

5.5 Klarna

Klarna grundades 2005 och är erbjuder år 2013 finansiella tjänster genom e-handel, mobilen och i fysisk butik (Klarna, 2013a). Klarna tar med vissa reservationer all kredit- och bedrägeririsk för handlarna så att e-butiken garanteras betalning. Idag förmedlas ca 20 % av alla köp som sker på internet i Sverige av Klarna (AB Handelns Utredningsinstitut, 2013; Svensk Distanshandel, 2013). För att bära risken associerad med kredithandel analyseras kunden och köpet utifrån Klarnas egna modell. En parameter i analysmodellen är exempelvis hur kunden matar in information vid köpet och Klarna väljer sedan att neka eller godkänna betalningen (The Economist, 2011).

Klarnas vision är att förmedla en snabb och problemfri betalningslösning, vilken tillåter köparen och säljaren att interagera på ett enkelt och tryggt sätt. Med denna affärsidé har företaget på bara åtta år vuxit till 750 anställda, etablerats i sju europeiska länder, nått ut till nio miljoner slutkonsumenter och blivit ett av Europas snabbast växande företag. Ambitionen är att bli marknadsledande i världen inom fakturabaserade betalningar och ändra sättet världen handlar på internet (Klarna, 2013a).

Klarna erbjuder fyra huvudsakliga tjänster; Klarna Faktura, Klarna Konto, Klarna Mobil, och Klarna Checkout. Gemensamt för tjänsterna är att de ger kunden möjligheten att direkt genomföra köpet och betala i efterhand när varan levererats. Författarna kommer i uppsatsen att undersöka Klarna Checkout, vilket är den mobila betalningslösning som Klarna valt att fokusera på (Fock, 2013).

Klarna Checkout är en kassalösning där kunden enbart behöver fylla i minimalt med information för att genomföra ett köp (Klarna, 2013b). Kunden anger sin mailadress och sitt postnummer och därmed kortas köpprocessen ned, blir snabbare och enklare. Efter att ha gjort detta registreras kundens köp medan den faktiska betalningen sker först vid ett senare tillfälle. Att köpprocessen kortas ner ökar konverteringsgraden för handlaren då en del köp avbryts i slutskedet av betalningen. Som kostnadsstrategi gentemot konsumenten har företaget valt att inte lägga en fakturakostnad (Klarna, 2012). Gentemot handlaren har Klarna Checkout valt att lägga en procentuell transaktionsavgift om 2.95% för varje transaktion (Klarna, 2013b). Vidare åläggs handlaren en startavgift om 3995 kr och en månadskostnad på 599 kr. Det tål att tilläggas att tidigare befintliga kunder hos Klarna inte behöver betala en startavgift för att använda Klarna Checkout (Starweb, 2013).

5.5.1 Intervju med Klarna.

Intervjun med Klarna genomfördes på samma sätt som intervjun med WyWallet. Som respondent stod David Fock, vice president för e-handel på Klarna. Även i detta avsnitt har författarna valt att, i linje med Bryman och Bell (2005), validera och komplettera intervjuerna med sekundärdata.

5.5.2 Control over an installed base of customers.

Klarna Checkout återfinns idag hos ett hundratal kunder, som i det här fallet är de butiker och handlare som använder tjänsten. Antalet slutkonsumenter som använder sig av Klarna Checkout uppgår till ungefär 150 000 och expanderar snabbt (Fock, 2013).

Fock (2013) menar att den viktigaste faktorn för att bli marknadsledande är efterfrågan från konsumenten. Dock ställer detta motkrav på en bra produkt som slutkonsumenten verkligen gillar. En viktig aspekt i Klarnas arbete att bli marknadsledande är att potentiella kunder ska finnas online och Fock (2013) påpekar att Klarna kanske inte har samma synsätt på detta som övriga konkurrenter. Klarna anser att enkelheten i deras produkt är ett hjälpmedel för att vinna marknadsandelar och ser samtidigt att den nuvarande betalningsprocessen online i mobilen generellt är bristfällig (Fock, 2013). Klarnas VD Sebastian Siemiatkowski menar att Klarna Checkout har inspirerats av Amazons erkänt enkla betalningslösning och hela tiden har strävat efter att göra betalningen så lätt som möjligt (Höij, 2012).

För att nå ut till en större kundkrets så handlar för Klarnas del att överföra deras gamla tjänster till Klarna Checkout, då de redan har etablerat en relation till stora e-handlare. Klarna har idag 15 000 handlare anslutna till företagets alla tjänster, som Klarna successivt önskar föra över till Klarna Checkout (Fock, 2013). Bland dessa ingår Webhallen, RoyalDesign, Nelly och Stadium som alla är stora aktörer inom respektive bransch (Klarna, 2013c). Övergången från Klarnas äldre tjänster till Klarna Checkout ses som en operationell uppgift som går över förväntan.

5.5.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.

Klarna arbetar med forskning och utveckling både internt och externt. Internt utvecklar Klarna de delar av systemet som berör användarupplevelser, riskmodeller och identifieringsmodeller medan de utifrån tar in mer standardiserade tjänster som exempelvis bokföring (Fock, 2013).

De delar av systemet som Klarna utvecklar internt sker enligt en ”*satt process*” som kan beskrivas som ”*hemlig*” (Fock, 2013). Det framgår även genom en intervju med Sebastian Siemiatkowski att Klarna inte har patenterat sina lösningar, utan att företaget förlitar sig på att vara ”*snabba och bäst istället*” (Rönnberg, 2011).

5.5.4 *First mover advantage.*

Fock (2013) menar att de besitter en konkurrensfördel när det kommer till e-handeln då Klarna sedan länge har arbetat med detta och således är etablerade i branschen. Företaget startades 2005 och har sen sedan dess expanderat och tagit marknadsandelar i flera europeiska länder (Klarna, 2013a). Fock (2013) menar däremot att Klarna inte har en fördel när det kommer till SMS-initierade betalningar utan att det snarare är WyWallet som har detta, tack vare deras relation till mobilabonnenterna.

5.5.5 *Manufacturing capabilities.*

Fock (2013) anser att Klarna har en bättre känsla för vad butikerna och konsumenterna vill ha. Det framgår dock inte ifall detta återspeglar sig i någon form av kostnadsfördel för Klarna. Däremot menar Fock (2013) att Klarna har en bättre känsla av att erbjuda rätt saker i och med sin erfarenhet från betalningsbranschen. Klarna har även en fördel i det ursprungliga erbjudandet att låta kunden beställa en vara först och betala sen (Fock, 2013).

5.5.6 *Strength in complements.*

Konsulter har återkommande flaggat för att Klarna bör integrera lojalitetsprogram och mervärdestjänster i sina produkter. Detta är inget Klarna utesluter men det är inte heller något de har prioriterat i dagsläget, då tillväxten har varit hög. Potentiella mervärdestjänster skulle dock kunna vara köp av finansiella tjänster, såsom längre betaltid eller möjligheten att dela upp betalningen på olika sätt. Det finns på Klarna en ”*hel flora*” av idéer, men företaget har för tillfället inte planerat att implementera dessa. (Fock, 2013)

5.5.7 *Brand name and reputation.*

Klarna är medvetna om att trovärdighet är viktigt vid etableringen av sin produkt. Företaget upplever att slutkonsumenterna ogärna lämnar ifrån sig känsliga uppgifter så som kortnummer eller bankuppgifter. För att hantera denna problematik räcker det med att slutkunderna bara lämnar ifrån sig ”*top of mind*”-information såsom postnummer, och utesluter därmed kontonummer och liknande. Därefter kan slutkunden genomföra den faktiska betalningen. Dessutom påpekar Fock (2013) att de aktivt valt att”[...] *inte flagga så*

mycket med säkerhetssymboler, istället har vi valt att fråga efter saker som överhuvudtaget inte känns osäkert. Vi har helt enkelt gjort ett aktivt val att ta bort så mycket friktion som möjligt och vi har sett att pusha för säkerheten vore, i Sverige i alla fall där man är så trygg överlag på nätet, att det nästan vore att antyda att det fanns en osäkerhet som egentligen inte ens finns där.”

5.5.8 Strategic alliances.

Fock (2013) menar att Klarna samarbetar tätt med sina kunder och ser det som ett stort förtroende att få ta hand om företagens kassalösningar. Uppåt i värdekedjan samarbetar Klarna med de företag som lokalt återfinns i Klarna Checkout. I Sverige innebär detta att Klarna samarbetar med VISA, Mastercard och olika direktbanker. För Klarnas del finns det en speciell avdelning som jobbar med just relationen till andra aktörer (Fock, 2013).

6. ANALYS

I följande avsnitt kommer först den svenska mobila betalningsmarknaden att analyseras i syfte att undersöka om det pågår ett standardkrig. Därefter kommer de svenska fallföretagen att analyseras utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. Författarna avser att presentera analysen utifrån uppsatsens två frågeställningar.

6.1 Den svenska mobila betalningsbranschen – ett standardkrig?

I det inledande kapitlet presenterade författarna två frågeställningar som tillsammans skulle hjälpa författarna att uppnå uppsatsens syfte. Den första frågeställningen som presenterades berör huruvida den svenska mobila betalningsmarknaden befinner sig i ett standardkrig. För att besvara den första frågeställningen har författarna analyserat tidigare forskning samt primär- och sekundärdata.

Svensk Handel och SHR (2011) uttrycker i sin rapport att den svenska mobila betalningsmarknaden behöver en standard för att skapa ett fungerade ekosystem för mobila betalningar. Att Svensk Handel och SHR efterfrågar en enhetlig standard kan vara ett tecken på att de svenska aktörerna står inför ett standardkrig. Uppfattningen att en standard är viktig för både konsumenter och handlare gällande mobila betalningar delas av fler än Svensk Handel och SHR. Au och Kauffman (2008) samt Ondrus och Pigneur (2007) menar att en standard krävs för att den mobila betalningsmarknaden ska uppnå full potential. Vidare menar Au och Kauffman (2008) att den mobila betalningsmarknaden kommer vara lokalt anpassad och fragmenterad om inte en standard sätts. Författarna ser tendenser på att den svenska mobila betalningsmarknaden är fragmenterad då exempelvis Skånetrafiken använder sig av WyWallets betalningslösningar medan SL och Västtrafik har utvecklat en egen lösning för respektive företag. Ett ytterligare belegg för att det kommer utvecklas en standard, och således att det pågår ett standardkrig, på den svenska mobila betalningsmarknaden är att en standard har etablerats på den japanska mobila betalningsmarknaden.

Au och Kauffman (2008) uttrycker även att nätverkseffekter kommer att spela en stor roll i värdeskapandet för mobila betalningar. Som nämnt i avsnitt tre kan nätverkseffekter beskrivas som den extra nytta som skapas, när fler användare brukar samma vara eller tjänst. I enlighet

med ovanstående resonemang kan nyttan för en befintlig användare av en mobil betalningslösning tänkas öka när fler användare börjar använda samma betalningslösning. Marknader som karaktäriseras av nätverkseffekter är enligt Stango (2004) mer beroende av en standard och således är det mer troligt att ett standardkrig växer fram. Författarna gör antagandet att den svenska mobila betalningsmarknaden inte skiljer sig från andra mobila betalningsmarknader med avseende på nätverkseffekter. I enlighet med de resonemang som framförs av Stango (2004) samt Au och Kauffman (2008) menar författarna att det finns indikationer på att den svenska mobila betalningsmarknaden karaktäriseras av ett standardkrig.

I de fall när nätverkseffekterna påverkas av olika agenter talar Armstrong (2006) om tvåsidig marknad. Teorin kan till viss del förklara sambandet mellan nyttan som skapas för handlaren och konsumenten. Genom intervjuer och sekundärdata har författarna sett spår av en ”hönan eller ägget”-diskussion, där handlarna inte till fullo vågar investera i en lösning innan de vet med sig att det är den slutliga, och konsumenten inte upplever att nyttan är stor nog om det förekommer flera olika alternativ. Till exempel uttrycker Ragnevad (2013) att handlarna är rädda för att välja fel lösning och att en av de avgörande faktorerna för handlarna är mängden kunder. En standard kan vara en del i lösningen av denna problematik då handlarna kan uppleva en större trygghet i en investering av en lösning, och kunderna känner även en större trygghet med att välja en lösning. Teorin om en tvåsidig marknad kan alltså tänkas förklara hur etableringen av en standard bidrar till en betydligt högre nytta för konsumenter och handlare.

Ur fallföretagens synvinkel finns det även faktorer som talar för att den svenska mobila betalningsbranschen står inför ett standardkrig. WyWallet liksom Klarna uttrycker att marknaden på några års sikt kommer att konsolideras och att antalet aktörer kommer att minska. I kampen om kunden hoppas WyWallet få definiera nästa *de facto* standard, vilket författarna tolkar som att WyWallet ser sig själva befinna sig i ett standardkrig. Klarna däremot talar inte om att en enhetlig standard kommer att sättas, utan menar istället att ett möjligt scenario är att fåtal aktörer kommer att leva sida vid sida i framtiden. För att återkoppla till uppsatsens teoretiska ramverk tolkar författarna detta som att Klarna öppnar upp för ett duopol-utfall av standardkriget, medan WyWallet snarare menar att standardkriget kommer sluta i en dödskamp.

Genom att summera tidigare forskning, primär- och sekundärdata menar författarna att mycket tyder på att den svenska mobila betalningsbranschen kan karaktäriseras av ett standardkrig. Frågan som uppstår är dock vad för typ av standardkrig som branschen befinner sig i. Att döma av uttalanden från WyWallet och Klarna finns det meningsskiljaktigheter gällande standardkrigets karaktär. Klarna öppnar upp för att det eventuellt kommer etableras olika standards medan WyWallet å andra sidan menar att en *de facto* standard kommer att sättas.

Genom att analysera den mobila betalningsbranschen ser författarna tendenser på att Klarna fokuserar på den mobila e-handeln medan WyWallet å andra sidan fokuserar mer på den mobila fysiska handeln. Att de två företagen fokuserar på olika delar av mobila betalningar skulle kunna vara ett tecken på att Klarnas syn på marknadens utveckling är ett möjligt scenario, alltså att ett duopol-utfall är ett potentiellt scenario. WyWallet däremot beskriver att *en* standard eventuellt kommer att växa fram. Trots att de två företagen valt att fokusera på varsitt marknadsområde så har de även valt att närma sig respektive konkurrens huvudområde. Att WyWallet erbjuder mobila betalningslösningar genom e-butiker och Klarna möjliggör köp av fysiska varor skulle kunna vara ett tecken, menar författarna, på att framtiden kommer att presentera en enhetlig standard för både mobila köp online och i fysisk butik.

6.2 Strategival i ett standardkrig – ett resultat av branschursprung och interna styrkor?

I syfte att besvara uppsatsens andra frågeställning kommer Japan kort att analyseras utifrån *Standard Wars*-teorin. Från det empiriska materialet kommer författarna att extrahera de punkter ur teorin som författarna anser var viktiga när Osai-fu-Keitai blev standard på den japanska mobila betalningsmarknaden. Det teoretiska ramverket kommer i sin helhet sedan att appliceras på de svenska fallföretagen och författarna avser att göra en djupare analys av de punkter som författarna misstänker låg bakom Osai-fu-Keitais framgång. Slutligen kommer de två fallföretagen att jämföras med varandra i syfte att få insikt i hur deras strategier skiljer sig åt och om dessa skiljaktigheter kan härledas till respektives branschbakgrund och interna styrkor.

6.2.1 Japan.

Litteraturstudien av den japanska mobila betalningsmarknaden visar att NTT DoCoMo hade en stor kundbas av konsumenter, vilket underlättade vid lanseringen av Osai-fu-Keitai. Det teoretiska ramverket visar att en viktig faktor är just en stor kundbas, vilket stöds av punkten *control over installed base of customers*. Utöver den stora kundbasen hade NTT DoCoMo även ett gott rykte hos kunder och konsumenter vilket i sin tur skapade trovärdighet för tjänsten. Det goda ryktet kan knytas till *punkten brand name and reputation* i uppsatsens teoretiska ramverk. Den stora kundbasen tillsammans med konsumenternas goda syn på NTT DoCoMo skapade, menar författarna, tidig acceptans för betalningslösningen Osai-fu-Keitai.

Att NTT DoCoMo initialt hade en stor etablerad kundbas, samtidigt som de var tidiga med sin betalningslösning, ger tydliga indikationer på ett försprång. Detta resonemang går att härleda till punkten *first mover advantage* i teorin. Att företaget sedan valde att knyta upp ett flertal aktörer och mervärdetjänster till betalningslösningen gjorde att de kunde behålla sitt initiala försprång. På så sätt skapade, enligt författarna, NTT DoCoMo fördelar genom punkterna *strategic alliances* och *strength in complements*.

Summerat visar detta att viktiga punkter i teorin för standardsättning på den mobila betalningsmarknaden är *control over an installed base of customers*, *first-mover advantage*, *brand name and reputation*, *strategic alliances* och *strength in complements*. Dessa fem punkter ur teorin kommer därför att lyftas fram och bidra till en djupare analys av de svenska fallföretagen. Viktigt att poängtera är att de punkter som författarna har uppfattat som centrala enbart speglar den sekundärdata som analyserats. Vidare är det viktigt att klargöra för läsaren att det finns olikheter mellan Japan och Sverige som kan tänkas påverka utfallet.

6.2.2 Control over an installed base of customers.

Uppsatsens teoretiska ramverk beskriver att en existerande aktör som har en stor kundgrupp kan dra fördelar av detta i ett standardkrig. I enighet med teorin byggde Osai-fu-Keitai vidare på den stora kundbas av konsumenter som företaget hade och i ett senare skede anslöts handlare och butiker. Genom detta lyckades således NTT DoCoMo lägga grundstenen för att på sikt bli en standard i Japan.

WyWallet har i dagsläget tillgång till 97 % av alla mobilabonnenter i Sverige. För att nå ut till fler kunder, och behålla dessa när de väl har anslutit sig, vill WyWallet erbjuda en lösning som enkelt går att ansluta sig till och använda. För att behålla kunden har WyWallet tagit en

treenighet vilken kopplar samman identitet, konto och mobilnummer. Genom det stora antalet slutkonsumenter avser WyWallet att locka till sig fler handlare. Strategin är sedan att låta handlarna sköta en del av marknadsföringsarbetet och sprida information om tjänsten.

Klarna å andra sidan har en stor kundgrupp bestående av handlare, vilka i sin tur har ett stort antal slutkonsumenter. För att attrahera slutkonsumenter och handlare vill Klarna erbjuda en användarvänlig tjänst, vilket de avser att göra med Klarna Checkout. För slutkonsumenten syftar denna enkelhet till att det ska räcka med "top of mind" information som exempelvis postnummer eller email för att genomföra en betalning, och på så vis utesluta känslig information som kort- eller kontonummer. För handlarna innebär denna enkelhet att de kan övergå eller lägga till Klarna Checkout som betalningsalternativ. Klarna arbetar med att knyta till sig fler handlare genom att erbjuda en lösning som är tänkt att leda sänkta kostnader och hög effektivitet. I början av 2013 använder sig ett hundratal butiker utav Klarna Checkout, men det är värt att poängtera att Klarna genom alla sina tjänster samarbetar med totalt 15 000 butiker. Således har Klarna redan byggt upp ett samarbete med dessa handlare, något som kan underlätta för att få fler butiker att börja använda Klarna Checkout.

Sammanfattningsvis upplever författarna att WyWallet och Klarna arbetar från två olika håll för att skapa en stor kundbas. Vidare är det tydligt att de två företagen har olika syn på vem som egentligen är respektive företags huvudsakliga kund. WyWallet talar om sina kunder som slutkonsumenten och användaren, medan Klarna talar om sina kunder som de butiker och handlare som använder Klarnas tjänster. WyWallet förlitar sig på att deras stora användarantal ska skapa incitament för handlare att erbjuda betalningar via WyWallet. Klarna å andra sidan når slutkonsumenten genom att de har en etablerad kundbas som består av ett stort antal handlare. För att återkoppla till uppsatsens teoretiska ramverk innebär detta att både WyWallet, med sin stora kundbas av slutkonsumenter, och Klarna, med sin stora kundbas av handlare, kan uppnå konkurrensfördelar i ett standardkrig.

Författarna menar att företagets syn på kunden går att härleda till respektive företags branschbakgrund. Det empiriska materialet visar tendenser på att fallföretagen tar med sig sina kunder från den marknad och bransch de härstammar från. Företagen bakom WyWallet har sedan tidigare en direkt relation till slutkonsumenten och är benägna att behålla den relationen in på den nya marknaden. Klarna å andra sidan har byggt upp en direkt relation till handlare, och behåller på samma sätt den relationen in på den mobila betalningsmarknaden.

Författarna menar att som en följd av olika branschursprung har fallföretagen utvecklat specifika interna styrkor och således olika strategival. WyWallet har en styrka i att de har haft en direkt relation till användarna vilket i sin tur kan ha lett till att de har god kännedom kring vad slutkonsumenten efterfrågar. Således använder de sina interna styrkor för att utveckla en tjänst som slutkonsumenten förväntas uppskatta, något som visar sig genom ett fokus på konsumenten och skapandet av en användarvänlig tjänst. Klarna har på ett motsvarande sätt nyttjat sina interna styrkor, att leverera en konkurrenskraftig och konverteringsökande betalningslösning, och har därför fokuserat på handlaren.

Författarna menar att fallföretagen har fokuserat på varsin sida av en tvåsidig marknad. Som beskrivits i tidigare forskning krävs det att båda sidorna på en tvåsidig marknad stimuleras för att en standard ska etableras. Att angripa en marknadssida i taget skedde när Osaifu-Keitai blev standard i Japan. Likt WyWallet började Osaifu-Keitai med en stor kundbas av konsumenter för att vid ett senare skede bygga upp en kundbas av handlare och butiker. Klarna å andra sidan har valt att först tillfredsställa handlarna, för att på så sätt bygga upp en kundbas av konsumenter.

Vidare karaktäriseras som nämnt betalningsbranschen av *multihome*, vilket leder till att konsumenter kan använda flera betalningssystem sida vid sida. De två fallföretagen har genom sina respektive kundbaser skyddat sig mot att bli bortvalda betalningsalternativ. Författarna menar att få butiker kommer att välja bort WyWallet till förmån för Klarna Checkout, då antalet registrerade WyWallet-användare klart överstiger antalet användare av Klarna Checkouts. På samma sätt menar författarna att få konsumenter skulle välja bort Klarna som alternativ, då det helt enkelt finns e-handlare som erbjuder Klarna Checkout som mobil betalningslösning men inte WyWallet.

Slutligen kan det tänkas förekomma nätverkseffekter av typen *cross-side* mellan handlare och kunder. *Cross-side* effekterna skapar nätverkseffekter över de två sidorna av marknaden, vilket innebär att när antalet konsumenter ökar så kommer handlarna att påverkas positivt, och när antalet handlare ökar så kommer konsumenterna påverkas positivt. Detta påverkar dock inte företagen enskilt, utan både WyWallet och Klarna kan gynnas av dessa effekter.

6.2.3 Ability to innovate och Intellectual property rights.

Genom en stark innovationsförmåga kan företag skapa konkurrensfördelar, som sedan kan nyttjas för att vinna ett standardkrig. Om företaget sedan lyckas kontrollera ny teknologi och produkter, via patent och licenser, kan aktören uppnå en stark position i standardkriget. Författarna har i analysen av Japan upplevt svårigheter i att hitta några konkreta sätt där Osaifu-Keitai har utmärkt sig på, gällande innovationsförmåga, patent och licenser.

WyWallets forskning och utveckling sköts av den externa aktören Payex Solutions, vilka bidrar med en helhetslösning som i sig inkluderar både betalningsväxeln och den mobila tjänsten. Trots att det är Payex Solutions som äger tjänsten och skyddar den rent upphovsmässigt, sker utvecklingen av tjänsten genom ett samarbete de två företagen emellan. Framförallt har WyWallet lagt fokus på att försöka implementera befintlig modern teknik för fysisk handel i sin tjänst. Exempel på detta är NFC-tekniken som just nu är i teststadiet.

Klarna har valt att dela upp forskning och utveckling beroende på vilken typ av tjänst som avses. För de värdeskapande tjänsterna, som ligger nära Klarnas affärsidé, läggs resurser på att utveckla dessa internt. Klarnas riskmodeller och kreditbedömningar, vilka används för att analysera en kund innan genomfört köp, är exempel på värdeskapande tjänster som utvecklas internt. Mer grundläggande och standardiserade delar av tjänsten, som exempelvis bokföring, kontrakteras ut till utomstående aktörer.

De två företagen arbetar till synes olika när det kommer till forskning och utveckling, och hur respektive företag väljer att skydda sina lösningar. De tjänster som Klarna väljer att utveckla internt är en del av deras affärsidé och skapar även värde för företaget. Det faller sig således naturligt att Klarna, med interna styrkor kring kredit- och riskhantering, väljer att utveckla värdeskapande tjänster internt. WyWallet å andra sidan saknar erfarenhet från betalningsbranschen och tar därför hjälp utifrån genom att ingå i en strategisk allians med Payex Solutions.

Återigen finner författarna att de två företagens strategier skiljer sig åt och misstänker att detta påverkas av branschbakgrunden. När det kommer till betalning i fysisk butik är, menar författarna, WyWallet klart mer proaktiva i sitt arbete och försöker i början av 2013 ta fram en NFC-lösning. WyWallet menar själva att de kan påverka mobilproducenterna att integrera NFC-lösningar i telefonerna. Genom de fyra operatörerna som ligger bakom tjänsten WyWallet kan viss lobbyverksamhet ske. Författarna misstänker att operatörerna kan välja att

köpa in telefoner med NFC-teknik, för att underlätta penetrationen av en ny teknik. Författarna anser att det är svårare för Klarna att påverka mobilproducenterna. Klarna å andra sidan har ett tydligt fokus på e-handel och företaget är således mer intresserade av att utveckla tjänster relaterade till detta.

Ovanstående resonemang kan visa på att de olika företagen använder sina konkurrensfördelar och relationer från den bransch de härstammar ur. WyWallet utnyttjar sin branscbakgrund och interna styrkor för att förenkla betalningen för konsumenten. Ett exempel på detta är hur de ämnar öka användarvänligheten för konsumenten genom att implementera NFC-tekniken. Klarna ser även ut att använda sina interna styrkor när de behåller sitt fokus på e-handel, i vilket de historiskt sett har varit framgångsrika.

6.2.4 First mover advantage.

Punkten *first mover advantages* beskriver de konkurrensfördelar ett företag erhåller gentemot konkurrenter i ett standardkrig genom att vara pionjär på marknaden. Dessa fördelar visade sig vara viktigt i Japan där NTT DoCoMo med sin mobila betalningslösning snabbt kunde binda upp ett stort antal konsumenter och handlare. NTT DoCoMo hade en relation till en stor mängd mobilabonnenter, vilket kan ha påskyndat Osaisu-Keitais framgångar. Vidare byggdes inträdesbarriärer upp genom att NTT DoCoMo tidigt köpte upp rättigheterna för mobila betalningar i bland annat kommunaltrafiken och stora närbutikskedjor. Dessutom skapades omställningskostnader för konsumenten i och med att allt fler mervärdestjänster knöts till tjänsten.

WyWallet menar att de har ett försprång i och med att de tidigt har lyckats knyta upp en stor kundbas bestående av nästintill 700 000 användare. Utöver detta har WyWallet direkt tillgång till 97 % av alla mobilabonnenter i Sverige. WyWallet är medvetna om att ju fler konsumenter som binds upp tidigt, desto svårare blir det för konkurrenter att ta sig in på marknaden.

Klarna menar att de har ett försprång när det kommer till e-handel, vilket består av ett stort nätverk av handlare. Vidare menar Klarna att de har fördelar i och med att de har erfarenhet av betalningsbranschen och att de på så sätt har en god känsla av vad handlare och konsumenter förväntar sig. Fock (2013) menar slutligen att WyWallet genom sin relation till Sveriges mobilabonnenter har ett försprång med hänsyn till SMS-initierade köp.

Intressant på den svenska marknaden är att Klarna och WyWallet anser sig ha ett försprång på olika områden och har sedan lanseringen valt att lägga fokus på de områden där de finner *first mover advantage*. WyWallet anser att deras försprång är relaterad till den stora grupp slutkonsumenter de har lyckats binda upp, medan Klarna anser att de har ett försprång i och med det stora antal handlare som använder Klarnas tjänster. De två företagen har alltså fördelar i olika delar av värdekedjan och utnyttjar dessa på olika sätt.

Författarna menar att anledningen till att de valt att fokusera på olika delar av värdekedjan kan härledas till att företagen kommer från olika branscher och att de tar med sig sina interna styrkor från sitt branschursprung. WyWallet använder slutkonsumenten som en konkurrensfördel och vill med företagets etablerade kundgrupp låsa ut andra konkurrerande aktörer från marknaden. WyWallet använder alltså de 700 000 kunderna både som incitament för att få handlare att använda tjänsten och som inträdesbarriär för att hålla konkurrenter ute. Författarna menar att det är möjligt för Klarna att på motsvarande sätt utnyttja att de har en stor etablerad kundbas av handlare och på vis försöka hålla andra aktörer borta.

Slutligen anser författarna att de två företagen försöker skapa omställningskostnader för konsumenten, men att de gör det på olika sätt. WyWallet vill genom att koppla ihop identitet, konto och telefonnummer behålla kunden så länge som möjligt och försvåra för denne att byta betalningslösning. För Klarnas del menar författarna att det är svårare att skapa direkta omställningskostnader för konsumenten, men att de istället kan påtvinga handlarna omställningskostnader genom bindningstid och dylikt. För konsumenten menar författarna att Klarna eventuellt kan skapa omställningskostnader genom att erbjuda en klart enklare betalningslösning vilken, enligt Klarna, sparar tid. Dock finns det inget som hindrar en konsument eller handlare från att både använda sig utav WyWallet och Klarna, den mobila betalningsmarknaden karaktäriseras som bekant av *multihome*. Således kan de ovannämnda inträdesbarriärerna och omställningskostnader ses som låga, men författarna menar ändå att de är närvarande och att företagen har som strategi att upprätta dessa.

6.2.5 Manufacturing capabilities.

Ett företag kan skapa kostnadsfördelar genom en unik produktionskompetens eller genom skalfördelar. Shapiro och Varian (1999) menar att kostnadsfördelar som dessa kan vara avgörande i utfallet av ett standardkrig. Författarna har under sina studier av det empiriska materialet från Japan inte funnit några specifika och tydliga kostnadsfördelar för NTT DoCoMo.

WyWallet är ovana att jobba på en lika konkurrensutsatt marknad som betalningsmarknaden med tillhörande låga marginaler. Omställningen kan därför ses som en utmaning för WyWallet. Klarna menar å andra sidan att de med sin långa erfarenhet från betalningsbranschen har en konkurrensfördel, men att det råder osäkerhet ifall detta återspeglas i någon form av kostnadsfördel gentemot konkurrenter.

Att döma av företagens bakgrund antar författarna att Klarna har bättre erfarenhet av betalningar och att de därigenom kan uppnå kostnadsfördelar som WyWallet eventuellt saknar. Att WyWallet själva anser att de står inför en utmaning visar, enligt författarna, att skillnader i branschbakgrund kan påverka strategival. I och med att de två företagen härstammar ur två olika branscher misstänker författarna att de kommer att angripa de kostnadsrelaterade problemen på olika sätt. Författarna upplever att det har varit svårt att utröna några konkreta kostnadsfördelar eller kostnadsrelaterade strategier ur respektive fallföretag.

Däremot menar författarna att kostnadsfördelar kan vara en påverkande faktor i standardkriget. Som tidigare nämnt misstänker författarna att Klarna, tack vare branschbakgrund och interna styrkor, eventuellt besitter kostnadsfördelar. I och med att mobila betalningsmarknaden är av *multihome*-karaktär kan priskonkurrensen bli avgörande i vilken aktör som handlarna och konsumenterna väljer att använda. Om Klarna, genom sina kostnadsfördelar, kan sänka kostnaden för handlaren kan denne få incitament att enbart använda Klarna och därmed utesluta WyWallet. Det bör dock poängteras att WyWallet idag har en större användarbas än Klarna Checkout, vilket gör det riskfyllt för handlaren att utesluta WyWallet. Om användarantalet på sikt utjämnas mellan de två aktörerna kan priskonkurrensen bli en avgörande faktor.

Avslutningsvis har fallföretagen valt snarlika, men inte helt identiska, prissättningsstrategier. Båda fallföretagen har valt att lägga merparten av kostnaden på den mindre priskänsliga av de två agenterna, nämligen handlaren. WyWallet har valt att ta ut en avgift för fakturabetalningar, något som Klarna inte har gjort.

6.2.6 Strength in complements.

För att återkoppla till uppsatsens teoretiska ramverk så menar Shapiro och Varian (1999) att ett företag, genom att erbjuda kompletterande produkter eller tjänster, kan skapa konkurrensfördelar i ett standardkrig. Mervärdestjänster visade sig vara en del i att Osaifu-

Keitai blev standard på den japanska marknaden. För att uppmuntra mobiltelefonanvändare att prenumerera på Osaifu-Keitai togs beslutet att synka kuponger och rabatter. I ett senare skede adderades även mervärdestjänster, såsom id- och tågbkort, till Osaifu-Keitai.

Kunderna har upplevt att WyWallets produkt har varit under förväntan. Med hänsyn till detta menar WyWallet att de behöver utveckla mervärdestjänster, såsom kundklubbar och kvitton i mobilen, för att tillgodose kundernas behov. WyWallet vill att även handlaren kan dra fördelar av att kunna kommunicera med kunden via samma kanal. På längre sikt vill WyWallet att tjänsten ska gå från en mobil betalningslösning till en komplett mobil plånbok och innehålla klippkort, id-kort, gymkort, kuponger etcetera.

Klarna däremot har inte prioriterat mervärdestjänster i nuläget då tillväxten varit hög, men utesluter inte dessa i framtiden. Exempel på mervärdestjänster de ser som möjliga är att användaren ska kunna köpa finansiella lösningar såsom längre betalningstid eller möjligheten att dela upp betalningen på olika sätt. Klarnas mervärdestjänster planeras alltså vara fokuserade på just betalningen. Detta ligger i linje med Klarnas interna styrkor och den lösning som företaget i grund och botten erbjuder.

Att döma av inhämtad primär- och sekundärdata upplever författarna att WyWallet och Klarnas inställning till mervärdestjänster skiljer sig påtagligt. WyWallet poängterar i större utsträckning, jämfört med Klarna, vikten av mervärdestjänster och förefaller ha kommit längre i tankarna att implementera dessa. Det förekommer även skillnader i mervärdestjänsternas karaktär, vilket författarna misstänker kan härledas till branschbakgrunden. Klarna ser främst mervärdestjänster som något som berör själva betalningen för konsumenten medan WyWallet på sikt önskar komplett mobil plånbok och plattform där handlare och konsumenter möts.

Att WyWallet valt att fokusera på mervärdestjänster i större utsträckning tror författarna är ett aktivt strategiskt val. Författarna menar att WyWallet via mervärdestjänster riktade mot både handlare och konsumenter har som ambition att tillfredsställa båda sidorna av en tvåsidig marknad. För att handlaren ska uppleva att mervärdestjänsterna är attraktiva måste de erbjudas till en stor grupp konsumenter, och vice versa, vilket visar på att det förekommer nätverkseffekter av typen *cross-side* i relationen. Stora nätverkseffekter kan i sin tur skapa omställningskostnader och på så sätt försvåra för handlare och konsumenter att byta betalningslösning.

I och med att WyWallet kan nå ut till 700 000 konsumenter skapas en tydlig kommunikationsplattform genom vilken handlarna kan nå ut till kunden med relevanta erbjudanden. Återigen misstänker författarna att WyWallet använder sin stora kundbas som ett säljargument för varför handlare bör knyta sig till tjänsten. Att WyWallet har 700 000 kunder registrerade till sin tjänst skapar ett potentiellt värde för handlarna, vilket enligt författarna har skapat incitament för WyWallet att aktivt arbeta och utveckla dessa tjänster. På sikt kan mervärdestjänsterna tänkas skapa konkurrensfördelar.

Klarna som kan nå ut till ett stort antal handlare kan även på sikt bygga upp en kommunikationsplattform, likt WyWallet. Författarna menar att Klarnas ambition med en eventuell utveckling av mervärdestjänster blir att nå den andra sidan, konsumenten. För både Klarnas och WyWallet del behöver båda sidorna på denna tvåsidiga marknad stimuleras för att lyckas med respektives mervärdestjänster. Författarna menar dock att det är intressant att WyWallet vill använda mervärdestjänsterna för att komma åt även handlaren, medan Klarna vill skapa värde åt konsumenten via sina mervärdestjänster. Summerat visar detta att de två företagen arbetar aktivt med sina strategier för att nå den andra sidan av en tvåsidig marknad.

Tidigare har författarna diskuterat de två fallföretagens prissättningsstrategi. Författarna summerade att de två företagen hade snarlika prissättningsstrategier, men att de skiljde sig något åt. Det faktum att WyWallet har valt att ta ut en fakturaavgift, medan Klarna inte gör det, visar att företagens prissättningsstrategier går isär. Författarna menar att fallföretagens prissättningsstrategier i framtiden kan komma att skilja sig ytterligare. Ett eventuellt scenario är att WyWallet kommer att belasta konsumenten med fler kostnader, för exempelvis id-kort, gymkort och dylikt.

6.2.7 Brand name and reputation.

Det teoretiska ramverket beskriver att ett starkt varumärke är en värdefull tillgång för ett företag som befinner sig i ett standardkrig. I branscher där nätverkseffekter är påtagliga, som i den mobila betalningsbranschen, förväntas varumärket och det relaterade ryktet vara viktigt. Även trovärdighet och varumärke visade sig vara viktiga punkter när standard sattes på den japanska mobila betalningsmarknaden. NTT DoCoMos kunder hade ett stort förtroende för företaget sedan tidigare, vilket författarna menar underlättade i uppbyggandet av trovärdigheten för Osaifu-Keitai. Med anledning av detta kan det antas att ett företag med ett starkt varumärke, och trovärdighet därtill, kan skapa en konkurrensfördel.

År 2013 lutar sig WyWallet mot den befintliga lagstiftning som finns på betalningsmarknaden för att inge en känsla av trovärdighet. Samtidigt förlitar de sig på att de "fyra jättarna" som ligger bakom WyWallet ska bidra med en känsla av trygghet och stabilitet för kunden. Det finns en negativ inställning till telekomföretagen vilket kan skapa viss tvivel för kunden. WyWallet för därför ständigt en intern dialog huruvida de ska ta avstånd från telekomföretagen eller ej.

Klarna däremot, med sitt ursprung i risk- och kreditbranschen, är onekligen medvetna om att trovärdighet är en viktig aspekt i deras arbete. De menar dock att internet- och mobilbetalningar i Sverige är säkra och har därför aktivt valt att inte skylta med säkerhetsaspekten. Enligt Klarna verkar det nämligen finnas en uppfattning att om ett företag skyltar med säkerhet så sänder det signaler att det finns något att vara orolig över.

En jämförelse av de två fallföretagen visar att de har olika strategier för att bygga trovärdighet. Författarna får uppfattningen att WyWallet är medvetna om den negativa inställningen som finns gentemot sin branschbakgrund, och för därför en dialog kring om de ska använda sig utav 4T i marknadsföringen eller inte. Författarna menar å andra sidan att Klarna har ett etablerat förtroende som en seriös aktör på den svenska betalningsmarknaden, vilket gör att de inte behöver arbeta lika aktivt med trovärdighet. Klarna har en intern styrka, och konkurrensfördel, genom bättre förståelse för hur konsumenten reagerar när det kommer till betalningar. Detta menar författarna antyder att branschbakgrund påverkar deras strategier.

6.2.8 Strategic alliances.

En strategisk är ett samarbete mellan två eller flera aktörer, i syfte att skapa mervärde åt aktörerna i alliansen. NTT DoCoMo byggde tidigt upp allianser och samarbeten uppåt och nedåt i värdekedjan, vilket författarna ser som en viktig del i standardiseringen. Samarbeten byggdes upp med allt från matvarukedjor till kreditbolag, vilket författarna menar underlättade den snabba acceptansen hos slutkonsumenten.

Då WyWallet inte har erfarenhet och interna styrkor gällande finansiella lösningar har de valt att samarbeta med flertalet aktörer i sin värdekedja. Den kanske mest tydliga är Payex Solutions som levererar en helhetslösning åt WyWallet. Vidare har WyWallet valt att outsourca sin kreditverksamhet, vilket de ser som något positivt. WyWallet talar även om samarbeten med finansiella institut, något som kan visa på ett beroende till aktörer med mer

erfarenhet. Slutligen beskrivs *downstream*-relationen med butiker och handlare som samarbeten snarare än en faktisk kundrelation.

Klarna har valt att integrera stora delar av värdekedjan i sin egen verksamhet. Företaget sköter själva till exempel kredithanteringen och har valt att bära den relaterade risken. Riskbärandet ses som något positivt och företagets affärsidé bygger till stor del på just riskhanteringen. Vidare karaktäriseras relationen mellan Klarna och deras *downstream*-aktörer av en kundrelation snarare än ett samarbete. Företaget har byggt upp sina relationer till handlare genom att dels bära risken åt dem och genom att erbjuda en lösning som, enligt Klarna själva, leder till högre konverteringsgrad och lägre kostnader.

Sammanfattat kan det konstateras att synen på värdekedjan hos de två företagen går isär. Att WyWallet och Klarna har olika strategier för att hantera värdekedjan vittnar om de olikheter som förekommer mellan företagen och de branscher de har sitt ursprung i. Att Klarna ser handlare som kunder, medan WyWallet ser dem som samarbetspartners, visar på att de två företagens strategier skiljer sig - trots att de båda i grund och botten erbjuder samma lösning med snarlik prissättningsstruktur. Återigen förekommer det alltså skiljaktigheter i vem som egentligen är respektive företags kund. Att Klarna har som strategi att bära risken, medan WyWallet har som strategi att *outsourca* den, menar författarna går att härleda till företagets branschursprung och interna styrkor. Återigen ser författarna tecken på att företagen tenderar att ta med interna styrkor från den bransch de har ursprung i, vilket i synnerhet visar sig från Klarnas sida.

Författarna har tidigare påpekat hur den mobila betalningsbranschen karaktäriseras av att vara tvåsidig, och gapet mellan de två sidorna måste överbyggas för att bli standard. De två fallföretagen anses vidare besitta fördelar på olika sidor av denna tvåsidiga marknad, WyWallet har en stor existerande kundbas och Klarna har ett stort antal handlare. För WyWallet blir därmed strategiska allianser ett verktyg för att överbygga gapet mellan de två sidorna och på så sätt ansluta fler handlare till tjänsten. WyWallets agerande på den svenska marknaden kan därför liknas vid NTT DoCoMos strategier på den japanska marknaden. För Klarnas del menar författarna att det blir mer komplicerat att använda strategiska allianser för att nå "*den andra sidan*" - som i deras fall är slutkonsumenten. Att ingå en strategisk allians med konsumenter är genomförbart, men torde vara betydligt svårare menar författarna.

7. SLUTSATS

I detta kapitel diskuteras de slutsatser som analysen resulterat i. Författarna har valt att belysa resultaten i en större kontext, således kommer författarna inte enbart att tala i termer av fallföretag. Slutligen presenteras förslag på vidare forskning inom ämnet.

Författarna har i denna uppsats ämnat undersöka hur branschbakgrund och interna styrkor påverkar ett företags strategier vid ett standardkrig. För att undersöka detta har författarna utformat ett teoretiskt ramverk vilket har applicerats på den svenska mobila betalningsmarknaden. En förutsättning för att uppnå studiens syfte är således att företagen som undersöks verkligen befinner sig i ett standardkrig. Med anledning av detta tog författarna fram följande frågeställning:

“Befinner sig aktörerna på den svenska mobila betalningsmarknaden i ett standardkrig?”

Utifrån tidigare forskning samt sekundär- och primärdata har författarna funnit tydliga indikationer att den svenska mobila betalningsbranschen karaktäriseras av ett standardkrig. Däremot råder det meningsskiljaktigheter kring vad för typ av standardkrig som pågår. Författarna har iakttagit olika indikationer på vad det aktuella standardkriget eventuellt kan mynna ut i. Somliga menar att det kommer att presenteras en slutgiltig standard, och att det till och med är nödvändigt för att maximera värdet av tjänsten, medan andra menar att marknaden endast kommer att bestå av färre specialiserade aktörer inom en snar framtid.

Oavsett utfallet menar författarna att det pågår ett standardkrig på den svenska mobila betalningsmarknaden.

När författarna fått tillräckliga indikationer på att det pågick ett standardkrig på den svenska mobila betalningsmarknaden kunde författarna arbeta mot att uppfylla syftet. Detta möjliggjordes via en mer specifik frågeställning:

“Hur kan aktörernas strategival i ett standardkrig, med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ramverk, härledas till branschursprung och interna styrkor?”

I generella termer anser författarna att synen på vem som är respektive företags kund påverkar ett flertal strategival. Utifrån den genomförda studien har författarna funnit indikationer på att

kundsynen påverkar hur ett företag, genom strategival, väljer att ingå i strategiska allianser, utforma mervärdestjänster och kapitalisera på sitt first mover advantage. Idén om vem som är en aktörs huvudsakliga kund är i sin tur präglad av branschbakgrund, då empiri och analys visar att ett företag tar med sina "kunder" från den bransch de härstammar ur. Ett företag som sedan tidigare har haft en direkt relation till slutkonsumenten är benägen att behålla den relationen in på den nya marknaden. Likaså kommer ett företag med en kundrelation till en handlare behålla den relationen vid inträde på en ny marknad.

I syfte att förklara resonemanget om hur kundsynen påverkar strategivalet använder sig författarna av teorin om en tvåsidig marknad. När två företag har fördelar på varsin sida av en marknad, och båda sidor krävs för att etablera en standard, finns det ambitioner att överbygga gapet. För att behålla den fördel aktören har på den ena sidan av marknaden, och ta mark på den andra, bygger aktörerna sina strategier utifrån sina interna styrkor och branschbakgrund.

Summerat har författarna kommit fram till att branschbakgrund och interna styrkor påverkar ett företags strategival i ett standardkrig. I synnerhet upplever författarna att synen på kunden genomgående påverkar ett företags strategier.

7.1 Vidare forskning

Fokus i tidigare forskning kring mobila betalningar har legat på att förklara hur konsumentacceptans skapas. Författarna menar att detta är ett relativt snävt angreppssätt för att förklara den mobila betalningsmarknaden. Med bakgrund av ovanstående och vad som i uppsatsens benämns som den tvåsidiga marknaden, menar författarna att vidare forskning kring ämnet mobila betalningar bör lägga större vikt vid hur acceptans skapas hos handlare. Ett förslag till vidare forskning på området är även att undersöka den svenska mobila betalningsmarknaden utifrån ett standardperspektiv. Författarna menar att det finns mycket som tyder på att en standard kommer sättas på den svenska marknaden. Således skulle det vara intressant att genomföra en mer spekulativ studie med fokus på vilken, eller vilka aktörer som kan gå vinnande ur det pågående standardkriget. Detta var författarnas initiala syfte, men på grund av svårigheter att få till intervjuer och uppsatsens begränsade omfång var det ej genomförbart.

Det tål återigen att påpekas att omfånget av studien var relativt begränsat. För att vidare undersöka hur branschbakgrund och interna styrkor påverkar ett företags strategier i ett standardkrig har författarna två förslag. För det första kan en mer omfattande fallstudie, med

fler aktörer och respondenter, på den svenska mobila betalningsmarknaden vidare bidra till ökad förståelse för det gällande standardkriget. För det andra menar författarna att det vore intressant att behandla uppsatsens syfte på en annan marknad. Detta för att bidra med insikter om hur generella de slutsatser som dras i denna studie egentligen är. Dock menar författarna att, vilket argumenteras för i metodavsnittet, den lämpligaste metoden för att få insikter kring strategier i ett standardkrig är att bedriva en kvalitativ studie utifrån en fallstudiedesign.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker och vetenskapliga artiklar

AB Handelns Utredningsinstitut (2013) ”E barometern” *AB Handelns Utredningsinstitut*

Andersen, IB (1998) *Den uppenbara verkligheten: Om val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur AB: Lund

Antovski, L., & Gusev, M (2003) ”M-payments. In Information Technology Interfaces, 2003. ITI 2003” *Proceedings of the 25th International Conference*, s. 95-100

Armstrong, M (2006) ”Competition in two-sided markets”, *RAND Journal of Economics*, Vol.37, No.3, s. 668-691

Au, Y. A., & Kauffman, R. J (2008) “The economics of mobile payments; understanding stakeholder issues for an Emerging financial technology application”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol.7, No.2, s. 141–164

Balaban, D (2008) “Japanese Telco Seeks to Expand Use Of Mobile Credit Service”, *Card & Payments*, Vol.21, Issue 2, s. 18

Begonha, D. B., Hoffman, A., & Melin, P (2002) ”M-payments; hang up, try again: once feared by banks as a telecom Trojan horse, mobile payments appear to be immobilized, at least temporarily. What will needed to revive them? (E-Payments)”, *Credit Card Management*, Vol.15, Issue 10, s. 40-44.

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., & Shanley, M (2010) *Economics of Strategy*. 5th Edition International Student Version: Wiley.

Bryman, A., & Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi: Malmö

Burgers, W. P., Charles, W. L., & Chan Kim, W (1993) "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry" *Strategic Management Journal*, Vol.14, No. 6, s. 419-432

Cockburn, I., Hendersen, R., & Stern, S (2000) "Untangling the Origins of Competitive Advantage"

Dahlberg, T., Mallat, N., & Öörni, A (2003) "Trust enhanced technology acceptance model-consumer acceptance of mobile payment solutions: Tentative evidence" *Stockholm Mobility Roundtable*, s. 22-23

Dahlberg, T., & Öörni, A (2006) "Understanding Changes in Consumer Payment Habits-Do Mobile Payments Attract Consumers?" *Working Papers on Information Systems*, Vol.6, No. 36

Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., Zmijewska, A (2006) "Mobile Payment Market and Research - Past, Present and Future, Proceedings > Proceedings of Helsinki Mobility Roundtable", *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, Vol.6, No. 48, s. 1-17

Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A (2008) "Past, present and future of mobile payments research: A literature review" *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol.7. Issue 2, s. 165-181

David, P (1995) "Standardization policies for network technologies: The flux between freedom and order revisited" *The political economy of standards in natural and technological environments*

Denscombe, M (2007) "The good research guide" *McGraw-Hill International*

Eisenberg, A., & Melton, J (1998) "Standards in practice", *SIGMOD Record*, Vol.27, No.3

Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M.W (2006) "Strategies for Two- Sided Markets" *Harvard Business Review*

- Ezell, S (2009) "Contactless Mobile Payments" *The Information Technology & Innovation Foundation*
- Helpman, E (1993) "Innovation, Imitation, and Intellectual Property Rights", *Econometrica*, Vol.61, No.6, s. 1246-1280
- Holme, I., & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB: Lund
- Katz, M., Shapiro, C (1985) "Network Externalities Competition and Compatibility", *American Economic Review*, Vol.75, No.3, s. 424-440
- Kim, C., Mirusmonov, M., & Lee, I (2010) "An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment" *Computers in Human Behavior* Vol.26, No. 3, s. 310-322
- KPMG (2011) "Mobile Payment Outlook" *Mobile Payments Global Survey*
- Lea, G., & Hall, P (2004) "Standards and Intellectual Property Rights: An Economic and Legal Perspective" *Information Economics and Policy*, Vol.16, Issue 1, pp. 67-89
- Lieberman, M., & Montgomery, D (1988) "First mover advantages", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Issue S1, pp. 41-58
- Lim, A. S (2008) "Inter-consortia battles in mobile payments standardisation" *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol.7, Issue. 2, pp. 202-213.
- Lundahl, U. & Skärvad, P (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur AB: Lund
- Mallat, N (2007) "Exploring consumer adoption of mobile payments—a qualitative study" *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.16, Issue. 4, pp. 413-432

Mas, I., & Radcliffe, D (2010) "Mobile payments go viral: M-PESA in Kenya" *Bill & Melinda Gates Foundation*

Mitchell, W (1991) "Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value" *Strategic Management Journal*, Vol.12, s. 85-100

Ondrus, J (2003) "Mobile Payments: A tool kit for a better understanding of the market" *Universidade de Lausanne*

Ondrus, J., & Pigneur, Y (2006) "Towards a holistic analysis of mobile payments: A multiple perspectives approach" *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol.5, No. 3, s. 246-257

Ondrus, J., & Pigneur, Y (2007) "Cross-industry Preferences for Development of Mobile Payments in Switzerland" *Electronic Markets*, Vol.17, No. 2, s. 142-152

Ondrus, J., Lyytinen, K., & Pigneur, Y (2009) "Why mobile payments fail? towards a dynamic and multi-perspective explanation" *42nd Hawaii International Conference on*, s. 1-10.

Paul, N., & Richter, A (2007) "SWOT Analysis – Idea, Methodology and A practical Approach" *Scholarly Research Paper*, Norderstedt: Tyskland

Rienecker, L., & Jørgensen, P (2008) "Att skriva en bra uppsats" Malmö: Liber AB

Rochet, J-C. & Tirole, J (2003) "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, No.1, Issue. 4, s. 990-1029.

Rönnerberg, P (2011) "Klarna ger e-handlare och kunder trygghet med faktura", *Kungl. IngengörsVetenskapsAkademin*

Shankar, V., & Bayus, B.L (2003) "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry" *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 4, pp. 375–384.

Shapiro, C (2000) "Setting Compatibility Standards: Cooperation or Collusion?" *OXFORD University press*.

Shapiro, C., & Varian, H. R (1999) "The Art of Standard Wars" *California Management Review*, Vol. 41, Issue 2, pp. 8-32

Stango, V (2004) "The Economics of Standards War" *Review of Network Economies*, Vol. 3, Issue 1.

Siau, K., Sheng, H., Nah, F., & Davis, S (2004) "A qualitative investigation on Consumer trust in mobile commerce", *International Journal of Electronic Business*, Vol. 2, No. 3, pp. 283-300.

Svensk Distanshandel (2013) "E barometern" *Ab handelns Utredningsinstitut*

Takanaori, I (2001) "Evolutionary Stability of de jure and de facto standards" Working Paper: Konan University

Viehland, D., & Leong, R (2007) "Acceptance and use of mobile payments" *In 18th Australasian conference on information systems Vol. 5*

Yasuda, H., & Iijima, J (2004) "Analytical Framework of Strategic Alliances from the Perspective of Exchange of Management Resources" *International Journal of Business Performance Management*, Vol.6, Issue 1 pp.88-105.

Yin, R (2003) "Case Study Research: Design and Methods" *Sage publications*

Elektroniska källor

Capgemini., RBS., EFMA (2012) "*World Payments Report 2012*"

http://www.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/The_8th_Annual_World_Payments_Report_2012.pdf

(Hämtad: 2013-04-23)

Deloitte (2011) "*Trends and Prospects of Mobile Payment Industry in China 2012-2015*"

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-China/Local%20Assets/Documents/Industries/Financial%20services/cn_gfsi_TrendsProspectsChinaMobilePaymentIndustry_041212.pdf)

[China/Local%20Assets/Documents/Industries/Financial%20services/cn_gfsi_TrendsProspectsChinaMobilePaymentIndustry_041212.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-China/Local%20Assets/Documents/Industries/Financial%20services/cn_gfsi_TrendsProspectsChinaMobilePaymentIndustry_041212.pdf)

(Hämtad: 2013-04-23)

E-Japan Strategy (2003) "*e-Japan Priority Policy Program-2003*"

<http://www.kantei.go.jp/foreign/it/network/priority-all/2.html>

(Hämtad: 2013-04-23)

ElektronikBranschen (2013) "*Större TV-apparater och fler mobila enheter*"

<http://www.elektronikbranschen.se/nyheter/storre-tv-apparater/>

(Hämtad: 2013-04-23)

Exner, M (2013) "*Det saknas en komplett digital plånbok*"

<http://www.idg.se/2.1085/1.492115/det-saknas-en-komplett-digital-planbok?queryText=wywallet>

(Hämtad: 2013-05-04)

Fitzpatrick, M (2013) "*Japan's e-wallet infrastructure is eight years old, but the technology has yet to really take off*"

<http://tech.fortune.cnn.com/tag/mobile-payments/>

(Hämtad: 2013-04-23)

Holme, M (2013) "*MobilTeleBranschen*"

<http://www.mtb.se/index.php?page=arkiv>

(Hämtad: 2013-05-20)

Höij, M (2012) "*Nya Klarna Checkout inspirerades av Amazon*"

<http://www.idg.se/2.1085/1.447955/nya-klarna-checkout-inspirerades-av-amazon?queryText=klarna%20checkout>
(Hämtad: 2013-05-17)

InnovaAsia (2009) "*Mobile FeliCa in Japan*"
http://www.innovasiaresearch.com/ReportFeliCa_Presentation_update09_ENG.pdf
(Hämtad: 2013-05-17)

JD Power Asia Pacific, November (2011) "Business Mobile Phone Service in Customer Satisfaction, Three Years in a Row 2009-2011 Japan Business Mobile Phone Service Studies"
www.jdpower.co.jp
(Hämtad: 2013-04-14)

Klarna (2012) "Försvinner fakturaavgiften i Klarna Checkout?"
<http://blog.klarna.com/sv/2012/05/18/forsvinner-fakturaavgiften-i-klarna-checkout/>
Hämtad 2013-05-27

Klarna (2013a) "*Om oss*"
<https://klarna.com/sv/om-oss>
(Hämtad: 2013-05-05)

Klarna (2013b) "*Klarna Checkout*"
<https://klarna.com/sv/salj-med-klarna/vara-tjanster/klarna-checkout>
(Hämtad: 2013-05-05)

Klarna (2013c) "*Klarna*"
<https://klarna.com/sv>
(Hämtad: 2013-05-13)

Komoro, T (2011) "*Mobile Vredit Business Using Contactless IC Chip – NTT DOCOMO'S STRATEGY*"
<http://www.ba.org.tw/word/2.Mr.%20Takashi%20Komoro講義.pdf>
(Hämtad: 2013-04-23)

Lagerwall, K (2013) ”*Kritikerstorm mot nya mobiltjänsten WyWallet*”
<http://www.dn.se/ekonomi/kritikerstorm-mot-nya-mobiltjansten-wywallet>
(Hämtad: 2013-04-23)

Lee, R., Daley, P., LeBoldus, M., & Ling, C (2004) “*The case for using mobile phones for payments. Deloitte: Discussion paper*”
http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ca_MobilePhones_DiscussionPaper_Nov2004.pdf
(Hämtad: 2013-04-23)

Lindberg, O (2013) “*Nytt system för sms-köp*”
<http://www.dn.se/ekonomi/din-ekonomi/nytt-system-for-smskop>
(Hämtad: 2013-04-23)

Lutz, Z (2011) ”*NTT DoCoMo, KDDI and Softbank found consortium to support global NFC standards in Japan*”
<http://www.engadget.com/2011/12/22/ntt-docomo-kddi-and-softbank-found-consortium-to-support-global/>
(Hämtad: 2013-04-23)

Mobil (2012) ”*Därför har iPhone 5 inte NFC*”
<http://www.mobil.se/nyheter/apple-darfor-har-iphone-5-inte-nfc-1.511662.html>
(Hämtad: 2013-05-05)

Nosowitz, D (2011) “*Everything You Need to Know About Near Field Communication*”
<http://www.popsci.com/gadgets/article/2011-02/near-field-communication-helping-your-smartphone-replace-your-wallet-2010/>
(Hämtad: 2013-04-23)

Nordisk E-handel (2013) ”*WyWallet – Betala mobilt*”
<http://www.nordiskehandel.se/wywallet.html>
(Hämtad: 2013-06-02)

NTT DoCoMo (2006) ”*NTT DoCoMo and LAWSON Agree on Alliance*”

http://www.nttdocomo.co.jp/english/info/media_center/pr/2006/001252.html

(Hämtad: 2013-06-02)

NTT DoCoMo (2007) ”*FamilyMart and NTT DoCoMo Agree on Capital Tie-Up and Strategic Alliance*”

http://www.nttdocomo.co.jp/english/info/media_center/pr/2007/001344.html

(Hämtad: 2013-06-02)

NTT DoCoMo (2010) ”*Press Releases*” <http://www.nttdocomo.com/pr/2010/001484.html>

(Hämtad: 2013-04-23)

NTT DoCoMo (2013a) ”*iD credit payment service*”

<http://www.nttdocomo.co.jp/english/service/convenience/id/>

(Hämtad: 2013-04-23)

NTT DoCoMo (2013b) ”*Osaifu-Keitai*”

<http://www.nttdocomo.co.jp/english/service/convenience/osaifu/index.html>

(Hämtad: 2013-04-23)

NTT DoCoMo (2013c) ”*Annual reports*”

<http://www.nttdocomo.co.jp/english/corporate/ir/library/annual/>

(Hämtad: 2013-04-23)

Ryde, S (2012) ”*Mobila betalningar mer än bara betalmedel*”

<http://internetworld.idg.se/2.22601/1.480287/mobila-betalningar--mer-an-bara-betalmedel>

(Hämtad: 2013-05-02)

SBS Media Group (2013) ”*Allmänna villkor*”

<http://www.kanal5play.se/#!/play/program/35698960/video/59481787|/info/anvandarvillkor>

(Hämtad: 2013-05-05)

SL (2013) ”Nytt nummer och nya regler för sms biljett”

<http://sl.se/sv/Om-SL/Nyheter/Nytt-nummer-och-nya-regler-for-sms-biljetten/>

(Hämtad: 2013-06-02)

Starweb (2013) ”Klarna Checkout – Snabbkassa”

<http://www.starweb.se/klarna-checkout>

(Hämtad: 2013-06-02)

Svensk Handel (2011) ”Mobila betalningar – betalningen med mobilen i fysisk miljö”

<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2011/Mobila%20betalningar.pdf>

(Hämtad: 2013-04-23)

The Economist (2011) “A new class of internet start-ups is trying to turn data into money”

<http://www.economist.com/node/18396166>

(Hämtad: 2013-05-05)

TV4 AB (2013) ”Allmänna villkor” https://www.tv4play.se/pdf/allmanna_villkor_120927.pdf

(Hämtad: 2013-05-05)

Västtrafik (2013) ”Så här köper du sms-biljett”

<http://www.vasttrafik.se/#!/biljetter-priser/enkelbiljett/nytt-sms-system/>

(Hämtad: 2013-06-02)

WyWallet (2012) “Pressmeddelande Stockholm den 17 December 2012”

<http://wywallet.se/wp-content/uploads/2012/12/Pressmeddelande-Stockholm-den-17-december-2012.pdf>

(Hämtad: 2013-05-05)

WyWallet (2013) ”Tjänster & priser”

<http://wywallet.se/tjanster-priser/>

(Hämtad: 2013-06-02)

Zirn, T (2012) “Mobilbetalmarknaden på väg in i utslagningsfas”

<http://www.idg.se/2.1085/1.467972/mobilbetalmarknaden-pa-vag-in-i-utslagningsfas?queryText=mobilbetalningar>

(Hämtad: 2013-05-05)

Muntliga källor

Fock, David (2013) Skypeintervju med David Fock, Vice president för e-handel, Klarna, 2013-05-03

Ragnevad, Johan (2013) Skypeintervju med Johan Ragnevad, ansvarig för affärs- och produktutveckling, WyWallet, 2013-04-24

APPENDIX

Appendix 1. Intervjuguide

1. Vad heter du och vad har du för position på ert företag?
2. Hur skulle du beskriva den mobila betalningsmarknaden i dagsläget? Vilka är era konkurrenter? Hur har marknaden utvecklats?
3. Vad tror ni själva är viktigast för bli marknadsledande?
4. Hur många registrerade användare/kunder och butiker har ni? Vad har ni för strategi för att nå ut till en stor kundgrupp?
5. Hur arbetar ni för att skapa trovärdighet för er tjänst?
6. Har ni mervärdetjänster kopplade till er produkt och hur tänker ni med dessa i framtiden?
7. Anser ni att ni har ett försprång? Hur planerar ni att kapitalisera på ert initiala försprång?
8. Anser ni att ni har kostnadsfördelar/nackdelar i värdekedjan?
9. Hur tjänar ni pengar? Hur tar ni betalt?
10. Hur jobbar ni för att skydda den tjänst/produkt ni har tagit fram?
11. Hur arbetar ni med forskning och utveckling?
12. Hur jobbar ni uppåt i värdekedjan? Banker? Betalningsaktörer? Kortföretag?
13. Hur jobbar ni nedåt i värdekedjan? Samarbeten med butiker och handlare?
14. Vad ser ni att ni har för fördelar jämfört med era konkurrenter?